

2010 最新版

MBA 《企业管理学》

案例集

MBA 导师亲自编写并附案例解析指导

鸣 谢

第一章 管理与管理者
第二章 管理思想及其发展
第三章 管理与环境
第四章 决策原理与方法
第五章 计划原理与方法
第六章 组织与组织设计
第七章 组织文化与组织变革
第八章 组织人员配备
第九章 领导与领导理论
第十章 激励原理与方法
第十一章 沟通原理与方法
第十二章 控制工作原理与方法

张经理的问题在哪？

下面的这段对话发生在一个星期四的上午，是在某公司的制造分公司总经理林刚和财务部经理张力之间进行的。

林刚：谢谢你提供这些数字，这正是我们需要的。但你为什么没在总部所要求的星期一就准备好呢？

张力：六个月以前我这儿走掉两个人，你不让我找人顶替他们，说我们已经超编了。我们就按你说的办，而这意味着我不得不更加努力地工作。马利和刘有顺搞的初稿看上去很好，但用处不大，所以我不得不再做一遍。为了这数字，我已经竭尽全力了！这个星期我每天晚上的时间都花在这些数字上了。由于核对这些数字，今天凌晨 2 点我才上床睡觉。你知道，实际工作的人对这里的了解不是很多；总部想要的东西，我不得不放下每一件事情，全力以赴。去问这儿的任何一个人，我绝对是在工作的时候连耳朵都忙着，找不出一个工作比我还努力的人了。

林刚：我知道你工作努力。我一点也没认为你工作不够努力！但你知道总部要这些数字已经有两个多星期了，你说过在星期一准备好并为我送到总部去的。你曾经说过在星期一上午准备好，接着又说星期三能准备好，而我实际是在星期三以后才拿到的。为什么你不能按时交来？

张力：（重复各种解释，诸如他不能再更加努力了，以及他的妻子老是抱怨他把时间花在办公室里，等等）

林刚：张力，我不是要你工作得更加努力。你在这上面花的时间已经太多了！

张力（火气十足地）：那你为什么还这样批评我？我真不知道你想要我做什么！我是这儿最努力的人，我还能多做什么？！

从以上案例情况看，很明显，制造分公司经理林刚和财务主管张力之间发生了冲突。他们冲突的根源是什么呢？应该怎样做才能防止该类冲突再发生？

分析：

就直接的原因来分析，他们俩人发生冲突当然是因为张力没有按时完成任务。从表面上看，张力认为林刚是要他加倍努力工作，以准时完成任务。但从管理者的角度来分析，问题实际上不在于张力的工作努力与否，而在于他努力的方向。即他是否做了他作为管理者应该做的本职工作。而恰恰是因为他自己过分忙于去做事，而不懂得他作为一位管理人员的主要工作是设法通过他人来把事情办成。张力如果还是按老

思路设法使自己怎么加倍努力地工作，那么他所领导的部门很可能还会继续出现类似的问题，张力自己也永远无法成为一名有效的管理者。

解决问题的关键是，张力的主管林刚要积极帮助张力从这次拖延交报表事件中吸取教训，使之明白管理者的职责是什么，应该如何开展管理工作。

张力应认清自己作为部门经理的职责，如何促进部门下属的素质和能力的提高，如何协调下属的工作，并共同完成任务。

如何看待两个厂长的管理方法？

在一个管理经验交流会上，有二个厂的厂长分别论述了他们各自对如何进行有效管理的看法。

A 厂长认为，企业首要的资产是员工，只有员工们都把企业当成自己的家，都把个人的命运与企业的命运紧密联系在一起，才能充分发挥他们的智慧和力量为企业服务。因此，管理者有什么问题，都应该与员工们商量解决；平时要十分注重对员工需求的分析，有针对性地给员工提供学习、娱乐的机会和条件；每月的黑板报上应公布出当月过生日的员工的姓名，并祝他们生日快乐；如果哪位员工生儿育女了，厂里应派车接送，厂长应亲自送上贺礼。在 A 厂长厂里，员工们都普遍地把企业当作自己的家，全心全意地为企业服务，工厂日益兴旺发达。

B 厂长则认为，只有实行严格的管理才能保证实现企业目标所必须开展的各项活动的顺利进行。因此，企业要制定严格的规章制度和岗位责任制，建立严格的控制体系；注重上岗培训；实行计件工资制等。在 B 厂长厂里，员工们都非常注意遵守规章制度，努力工作以完成任务，工厂发展迅速。

你认为两个厂长谁的做法正确？

分析：

1. 两个厂长的做法并不存在谁对谁错的问题，应该是各有所长，也有所短。
2. 两个厂长的做法分别代表了两种不同的管理思想。

A 厂长的做法体现了行为科学理论的思想。这一管理理论的特点是：力图克服科学管理理论的弱点，重视从社会学、心理学、人类学的角度出发，强调人的需要、人的相互关系对生产经营活动的影响。

B 厂长的做法体现了科学管理理论的思想。这一管理理论的特点是：主张用科学的方法来代替经验的方法；强调用科学的观点分析管理中的问题，并制定各种标准和制度，从而提高劳动生产力。

3. 正确的做法应该是两个厂长相互学习。将两种管理思想有机的结合起来。有效的管理即需要以人为本，也需要规范的规章制度和岗位责任制。

从强生公司看企业的社会责任

以下是强生公司的企业信条：

强生信条真挚教诲每一位员工，首先关注我们的客户：关注世界上所有的医生、护士及父母们；其次，关注自己的员工，并尊重他们的尊严和价值；另外，也关注我们的社会，时刻提醒自己为社会做出贡献，维护我们所共有的财产；最后，关注股东的利益，给股东们合理的回报。

我们相信我们首先要对医生、护士和病人，对父母亲以及所有使用我们的产品和接受我们服务的人负责。为了满足他们的需求，我们所做的一切都必须都是高质量的。

我们必须不断地致力于降低成本，以保持合理的价格。

客户的订货必须迅速而准确地供应。

我们的供应商和经销商应该有机会获得合理的利润。

我们要对世界各地和我们一起共事的男女同仁负责。每一位同仁都应视为独立的个体。

我们必须维护他们的尊严，赞赏他们的优点。要使他们对其工作有一种安全感。薪酬必须公平合理，工作环境必须清洁、整齐和安全。我们必须设法帮助员工履行他们对家庭的责任。必须让员工在提出建议和申诉时畅所欲言。对于合格的人必须给予平等的聘用、发展和升迁的机会。我们必须具备称职的管理人员，他们的行为必须公正并符合道德。

我们要对我们所生活和工作的社会，对整个世界负责。我们必须做好公民——支持对社会有益的活动和慈善事业，缴纳我们应付的税款。我们必须鼓励全民进步，促进健康和教育事业。我们必须很好地维护我们所使用的财产，保护环境和自然资源。

最后，我们要对全体股东负责。企业经营必须获得可靠的利润。我们必须尝试新的构想。必须坚持研究工作，开发革新项目，承担错误的代价并加以改正。必须购置新设备，提供新设施，推出新产品。必须设立储备金，以备不时之需。

如果我们依照这些原则进行经营，股东们就会获得合理的回报。

以上即是强生公司的企业信条。

强生公司创建于 1886 年，目前在全球 57 个国家建立了 230 多家分公司，是目前世界上最具综合性、业务分布范围最广的卫生保健产品的制造商和相关服务提供商，拥有约 11 万 6 千余名员工，产品销售于 175 个国家和地区。生产领域广泛，包括消费品及个人护理产品、医药产品和医疗器材及诊断产品。

强生及其所有分公司最醒目位置悬挂的从来不是市场任务，亦非营运周期或营利数据，而始终是仅有一页的、语言简洁纯朴的——《我们的信条》。它有目共睹，它深入每个强生员工的心中。在过去六十年间，它已被翻译成 36 种语言，遍布世界各地。

当然，仅仅是宣传还不够。强生时刻要求自己：对我们所生活和工作的社区、社会、及整个世界负责。支持社会公益，参与对社会有益的慈善活动。强生公司从 1985 年开始在中国开展关于促进中国家庭健康发展的项目，目前包括旗下 8 家子公司在内已经在中国支持超过 20 个相关公益计划，在第一阶段被整合的 13 个项目涵盖了婴儿护理、儿童安全、艾滋病、糖尿病以及精神健康等对家庭健康教育意义重大的领域。2007 年，强生公司发起精神健康教育项目。通过强生家庭健康关爱计划提供的资源，这一项目将对医护人员的培训从 2006 年的 22 个城市扩大到 2007 年的 52 个城市，对患者的培训从 18 个城市扩大到 52 个城市。”

2005 年 7 月，强生成为北京 2008 年奥运会及残奥会的官方合作伙伴；2006 年 2 月，又成为奥运全球

合作伙伴。强生珍惜这一良好的机会，继续加强与政府相关部门的合作，倾注全力为中国家庭提供更好的健康服务，深化人文奥运的内涵，为北京 2008 年奥运会及残奥会的成功举办做出贡献。

在中国目前的企业界，类似强生公司企业信条的文字很多，有得写得可能更好看。但是我们也经常看到大量的公司，在宣传自己伟大的时候，做的却是些渺小的事情，苏丹红、石蜡油、三聚氰氨.....等的频繁出现，.....。

1. 企业之间为何会有如此大的差别？
2. 从强生公司的企业信条的内容中，我们应如何认识企业社会责任的内涵？
3. 从我国企业的现实情况看，企业应加强哪些方面的社会责任工作？

分析：

这些企业之间的差别主要在经营理念之间的差别。在传统企业管理理念中，企业生存的目的就是为了使利润最大化，因此为了赚钱而不择手段。现代企业管理理念认为企业作为社会系统中的一个子系统，企业在获取利润的同时，也要承担相应的社会责任。

从强生公司的企业信条的内容中，可以认识到承担企业社会责任是指企业将其利益相关者的关切融入其各种活动之中，不断地满足包括股东在内的利益相关者日益增长的需求，以实现企业和社会可持续发展。这里指的利益相关者包括产权所有者、用户、债权人、员工、政府、社会等。

从我国企业的现实情况看，企业应加强以下六个方面的社会责任工作：坚持依法诚信经营，维护消费者的权益，维护良好的市场经济秩序；不断提高经营业绩，增强企业持续发展能力；维护员工合法权益，构建和谐稳定的劳动关系；大力加强环境保护，不断降低资源消耗；高度重视安全生产，保证职工安全与健康；积极参与公益事业，推动和谐社区建设。

巨人“大厦”崩溃在断裂带上

巨人集团曾在国内声名赫赫，企业的平均发展速度达到 300%，更有甚者说达到 500%。巨人集团靠电

脑软件起家，到 1994 年已经达到总产值近 8 个亿，足跨电脑软件、房地产，生物工程三大产业。然而，到 1997 年 1 月时，巨人集团却爆发了全面的危机。巨人集团由极盛而到极衰，原因来自很多方面，然而最主要的还是在投资巨人大厦上一系列非理性决策。

巨人集团初始计划投资兴建 18 层的巨人大厦。在一念之间又改为 38 层，后来又改为 54 层，并不断加高，从 54 层到 64 层到 70 层，设计投资额也从 2 亿增加到 12 亿。巨人大厦一再加高，这中间竟没有人提出反对意见。一系列决策的变化用史玉柱的话说“完全是头脑发热的结果”。

大厦由 54 层加高到 64 层时，决策依据只是设计单位的一句话“由 54 层到 64 层对下面基础影响不大”。当决定由 64 层加高到 70 层时也未经过严密的论证，对地质条件也未曾考察。结果施工时，发现巨人大厦处在三条断裂带上，为解决断裂带积水，大厦支柱必须穿越 40~50 米的沙土而达到岩石层，打进岩石层 30 米。多投资了 3000 多万元。

由于在此地基上面的原因，当 70 层的地基打完时，所筹楼花已经用尽。巨人集团只好从生物工程方面抽取资金。

由于过量抽血，使得维护生物工程正常运作的基本费用和广告费用无法到位。生物工程这个产业开始萎缩。到 1996 年 7 月以后，生物工程，保健品销量急剧下降。史玉柱发动一场秋季攻势，力挽颓势，也未奏效。

巨人大厦抽干了巨人产业的血，当生物工程一度停产时，巨人大厦由于断了资金供给不得不停工，一场危机就全面爆发了。

巨人集团出现困难的直接原因在于巨人大厦，而巨人大厦的问题在很大程度与总裁个人决策相关，即随意性太强。

巨人集团的决策是高度集中的，在巨人集团的股份中，总裁一人所占股份就达到 90%以上。集团虽聘许多老总，但是都没有股份。故在决策时，他们很少坚持自己的意见，事实上，由于他们没有公司股份，也无法对总裁的决策进行干预。巨人集团虽设立了董事会，显然，也是件摆设。决策由总裁办公会议做出。

办公会议又是怎样的呢？如史玉柱坦言“决策会议实行民主集中制，大家可以畅所欲言，然后我拍板，这个总裁会议虽可以影响我的决策，但左右不了我的决策，事实上我拍板的事，就这么定了。”

巨人大厦建设过程中的决策看来就像场儿戏，资金筹措缺乏周详的考虑。施工前也没有一个完整的可行性方案。巨人集团给国内同行上了太惨烈的一课。

从决策的角度看，你认为巨人集团出了什么问题？从中应吸取什么教训？

分析要点：

仅从决策的角度看，巨人集团存在的问题：一是决策方案的不科学，施工前也没有一个完整的可行性方案，方案的更改过于随意；二是决策的高度集中，领导者决策行为的独断专行；三是该企业无健全的决策机制。

从中应吸取的教训：企业应健全决策机制。

一是要健全决策的组织机制，随着市场竞争环境的日益发展，企业决策具有日益复杂化的特点，涉及的因素越来越多，决策对企业成败的影响越来越大。因此为保证决策的有效性必须按照不同时期企业发展的需要，对决策活动加以规范，形成制度，建立相应的决策体制，以便从组织上保证决策活动的顺利发展。

二是为了保证组织决策顺利进行，就必须认识决策工作的规律性，健全决策的科学的工作程序。

三是要采用科学的决策方法。

北斗公司的目标管理

北斗公司刘总经理在一次职业培训中学习到很多目标管理的内容。他对于这种理论逻辑上的简单清晰及其预期的收益印象非常深刻。因此，他决定在公司内部实施这种管理方法。首先他需要为公司的各部门制定工作目标。刘总认为：由于各部门的目标决定了整个公司的业绩，因此应该由他本人为他们确定较高目标。确定了目标之后，他就把目标下发给各个部门的负责人，要求他们如期完成，并口头说明在计划完成后要按照目标的要求进行考核和奖惩。但是他没有想到的是中层经理在收到任务书的第二天，就集体上

书表示无法接受这些目标，致使目标管理方案无法顺利实施。刘总感到很困惑。

根据目标管理的基本思想和目标管理实施的过程，分析刘总的做法存在哪些问题？他应该如何更好地实施目标管理？

分析要点：

该公司实施的并非是目标管理：如总经理对目标管理仅是道听途说，并没有真正领会目标管理的基本原理和实质内容；缺乏以目标体系为基础的系统管理；忽视了目标管理中强调的以人为中心的管理原则；目标的贯彻没有一个好的组织基础等等。

目标管理的主要思想是：通过目标把人和工作结合起来。使人既了解工作的目的、意义和责任；又能对工作产生兴趣，通过自我控制 and 自我管理，提高管理的有效性。

1. 建立以人为中心的主动式管理。目标制定应注重下级的参与。因为目标管理强调的是自我控制，自我管理。
2. 将组织总体目标从上到下层层扩展，把以总目标为核心的各个目标分别落实到下属各部门、各单位直至员工个人，形成自下而上的层层保证的目标体系。
3. 健全实施目标管理的组织基础，建立明确的目标管理的组织系统；对各级各部门有明确的协调任务和控制要求；建立必要的规章制度；有健全的信息反馈渠道等
4. 对实施过程的检查与控制。目标管理如同授权，授权者给予下级权利，但并不等于说他完全可以撒手不管没有责任，还要监督他们的执行状况，要及时进行检查和评价。

建新公司的组织改革

建新公司原是军工企业，在我国体制改革过程中，为适应自身生存和发展的需要，在生产军品的基础上，又转向民品的开发与生产，并获得了成功。现该厂共有军用通讯设备、电话机、电话交换设备、音响设备等产品系列，企业资产总值 2 亿元，职工 1600 人。该公司 30 多年中一直采用直线职能制组织结构形

式，共设有 21 个职能科室，各职能部门各自负责一部分管理业务。五个副总经理分别负责生产、销售、技术、财务和人事等工作，并各自分管若干个职能科室。

随着市场竞争日益激烈，该公司领导人越来越感到这种组织形式已经不能适应经营的需要，组织结构上存在的问题越来越突出，主要问题有：由于产品种类多，技术差异大，而每个管理职能部门都要涉及对所有产品的管理，因此管理人员觉得工作头绪过多，难以应付；各种产品的生产经营管理在各部门和单位之间交叉进行，相互扯皮现象严重，协调难度大；公司的高层领导整天陷入繁忙的日常事务，无暇考虑公司的长远发展。

为了使公司获得更好的发展，在不涉及产权制度改革的条件下，你认为该公司的组织结构应该如何改革？为什么？

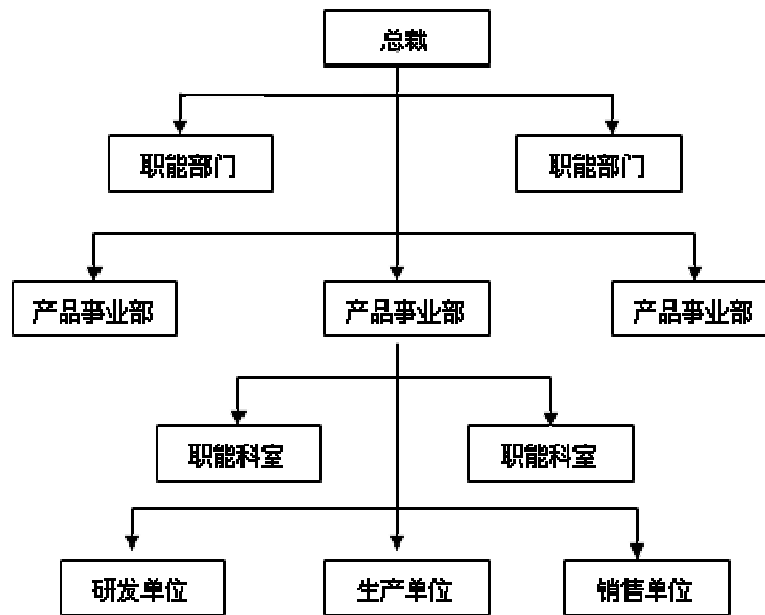
分析：

公司的现行组织结构是直线职能制组织。该组织形式一般在企业规模比较小，产品品种比较单一，工艺比较稳定，市场销售情况比较容易掌握的情况下采用。但公司现在的发展已达较大规模，产品已形成较大差异的多个系列，市场竞争也日益激烈。因此，直线职能制组织已难以适应该公司的发展。

建议该公司将直线职能制组织改为事业部组织。如下图所示。

1. 事业部制组织结构形式按照“集中政策，分散经营”的原则，按产品建立事业部。
2. 总公司主要负责研究和制定公司的各种政策和涉及公司整体发展的重大决策。
3. 事业部是一个利润中心和责任中心，在总公司的宏观控制下，有经营管理的自主权，可以独立地从事生产经营活动。

这样做的好处在于：有利于公司的最高管理层摆脱日常行政事务，搞好战略决策和长远规划；有利于统一管理、多种经营和专业分工地结合；公司和事业部的责、权、利划分比较明确，各事业部有相对独立的利益和自主权，事业部内部的生产经营活动比较容易协调；能较好地调动经营管理人员的积极性，能加强事业部领导人的责任心，有助于全面管理人才的培养。



蒙牛企业文化大纲（节选）

蒙牛企业文化的核心内容

1. 经营理念：百年蒙牛、强乳兴农

2. 企业精神：学习沟通、自我超越

●学习沟通：每一位蒙牛人都要致力于在团队中减少相互之间的误解和被误解。

●自我超越：勇于跟自己较劲儿，把每一件小事情都要做完整、做到位。

3. 企业宗旨：

●对消费者：提供绿色乳品，传播健康理念

●对客户：合作双赢共同成长

●对股东：高度负责长效回报

●对员工：学习培训成就自我

- 对社会：注重环保回馈大众

4. 蒙牛的使命：

- 百年蒙牛，强乳兴农；
- 提供绿色乳品，传播健康理念；
- 为提升消费者的健康品质服务；
- 为员工搭建人生价值的实现平台。

5. 蒙牛的核心竞争力：以成功经营人心为终极目标，以双赢利益机制和学习创新的方法，整合全球有效资源，实现战略目标的能力。

6. 蒙牛企业文化的具体表现

- 诚信：百德诚为先，百事信为本，诚信是蒙牛文化的核心。
- 感恩：滴水之恩，涌泉相报，感恩报恩是蒙牛做人的原则。
- 尊重：建立相互尊重的蒙牛拇指文化，让人人都感到伟大和崇高，在工作中感受生命的意义。
- 合作：二人成仁，三人成众，人字的结构就是相互支撑，在合作中共赢是蒙牛人做事的原则。
- 分享：一个人最大的智慧就是与别人分享的智慧，只有分享的思想才有力量，没有分享，就没有团队的成长。

- 创新：创新是旧的资源新的整合，创新是蒙牛事业发展的灵魂，与时俱进是创新的最佳体现。

7. 蒙牛的独特节日

- 学习节：7月19日。将学习成果与半年工作成果总结相结合的一次团队分享共赢的节日。
- 感恩节：11月份的最后一个周五。蒙牛将这一天作为一个特别重要的节日，对我们的合作者、支持者、消费者进行真诚答谢和感恩活动。

8. 蒙牛企业文化综合表述：以诚信构筑蒙牛文化的核心；以强乳兴农为蒙牛的使命；用学习沟通和自我超越的企业精神打造百年蒙牛品牌，用5—10年的时间成为中国和世界乳业的领先品牌。

9. 蒙牛人的特征：有胸怀、有远见、有思维、有品格

- 胸怀：草原一样辽阔（胸怀多宽事业多宽）
- 远见：雄鹰一样高远（登高望远举重若轻）
- 思维：骏马一样驰骋（思维超前观念创新）
- 品格：哈达一样高尚（洁白无瑕坦荡真诚）

10. 蒙牛人的座右铭

- 小胜凭智，大胜靠德。
- 以蒙牛事业为己任，不以蒙牛利益为己有。
- 当今社会，观念、思维方式的革命，远比技术、软件和速度的革命更重要。
- 做正确的事情，然后把事情做正确。有所为有所不为。
- 大道行简。把复杂的事情简单化，把简单的事情做完善。
- 世界上没有奇迹，只有专注和聚焦的力量。

11. 蒙牛广告定位：草原、时尚、健康的倡导者

蒙牛企业广告语：百年蒙牛、强乳兴农；蒙牛是草原；蒙牛绿色乳品、传播健康理念；诚信蒙牛、绿色蒙牛、科技蒙牛

12. 蒙牛企业亚文化

- 战略文化：专注乳品事业，打造核心能力；强化危机意识，实施百年创业。
- 人才文化：搭建成长平台，强化学习培训；实施大师计划，成就员工价值。
- 经营文化：以需求为导向，以双赢为目的；以质量为核心，以服务为手段。
- 竞争文化：倡导宏观联合，坚持协同竞争；在竞争中发展，在合作中双赢。
- 产品文化：以品质取得信任，以品牌提升价值；以创新制造差异，以成本赢得竞争。
- 市场文化：客户就是市场，人心就是市场，家门口就是国际市场。企业价值链之间的竞争本质是文

化力的竞争。

●营销文化：80%是营，20%是销；营造一种文化概念，率先深入人心，便是市场营销的一切。营销不仅要深入，而且要“神”入。

●领导文化：分权有序，集权有道；事权分散，财权集中；坚持 12 字方针，提升领导影响力。

李明的工作调动

三年以前，某计算机公司招聘录用两名计算机专业刚刚毕业的大学生张强和李明。公司人事经理决定让他们从事市场营销工作。虽然两个人都愿意从事该项工作，但张强个性外向、热情、开朗，善于交际且主动；而李明则与之相反。一年后，张强完全适应了销售工作，且成绩出色，被提升为部门副经理；而李明表现一般，仅能完成上级交给的任务。过了一段时间后，李明找人事主管谈话，说他准备辞职，对营销工作早已不感兴趣。人事主管私下了解，得知李明有极强的创新精神，高中时就获得过科技发明奖。人事主管和公司总经理找李明作了一番长谈后，将李明调到公司研究开发部工作。李明到新的工作部门不到一年，两项发明就为公司创利二十多万元。

1. 为什么张强能适应营销性工作，而李明就不能？
2. 如果你是公司管理者，你如何解决李明提出辞职的问题？
3. 从这一案例中，你得到什么启示？

分析要点：

1. 张强的性格较好地适应营销工作特点，而李明的性格与之不一致是导致他们的成败不一的重要原因。
2. 作为管理者，面对部下的辞职，应深入了解其辞职原因，了解其个性、兴趣、气质和志向等心理因素。在此基础上，将其调到相应的工作岗位，以激励他的创造性、主动性。

3. 人员配备工作的目标是：探索最大限度地利用人力资源的规律和方法，正确处理和协调组织活动过程中人与人的关系，人和事、人和物的关系，使人与人、人与事、人与物在时间和空间上达到协调，实现最优组合，做到人事相宜，人尽其才，人尽其用，充分调动人的积极性，实现组织的目标。组织管理者应了解组织中个体差异，以最大限度地因人而异地安排工作任务，使人、事相适应，提高工作绩效，完成组织目标。

你属于何种领导者？

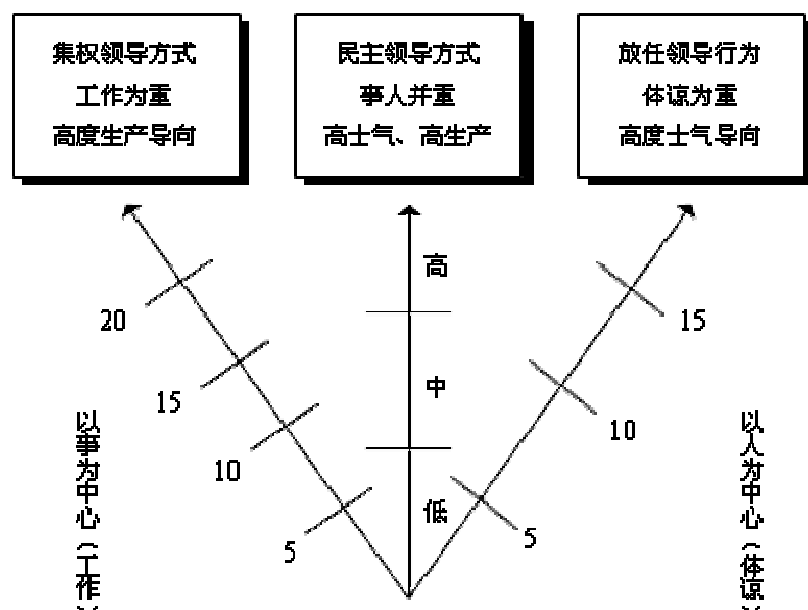
下面各项目描述了领导行为的各个方面。假设你是某一工作群体的领导人，按照你最可能采取的行动方式，对下列每一项做出反应。请在你最有可能的选项上画圈。

	经常	时常	偶而	很少	从不
1. 我最有可能成为团体的代言人。					
2. 我会鼓励加班。					
3. 我会让部属在工作岗位上有完全的自由。					
4. 我会鼓励使用统一的工作程序。					
5. 我会允许部属在解决问题时运用自己的判断。					
6. 我会强调必须超越与我们竞争的其它部门。					
7. 我会以团体代表人自居来发言。					
8. 我会逼迫部属要更加努力。					
9. 我会在部门中试验自己的理念。					
10. 我会让部属以他们认为最好的方式做事。					
11. 我会为升迁而努力工作。					
12. 我会容忍争情的延迟和不确定性。					
13. 如果有人来访问, 我会代表团体发言。					
14. 我会保持在相当快的速度下进行工作。					
15. 我会放手让部属自己去处理一件工作。					
16. 团体里发生冲突时我会出面处理。					
17. 我会因处理琐碎的事而忙得不可开交。					
18. 在外面开会时我会代表团体。					
19. 对于部属的各种行动自由我会尽可能答应。					
20. 我会决定应该做甚么及应该如何完成。					
21. 我会催促部属增加生产力。					
22. 我会授权给某些部属。					
23. 事情的发生经常如同我所预料。					
24. 我同意部属拥有高度的自主性。					
25. 我会分配特定的工作给部属。					
26. 我愿意改变现状。					
27. 我会要求部属更加努力工作。					
28. 我会信任部属所发挥的良好判断力。					
29. 我会安排完成工作的程序。					
30. 我会拒绝解释自己的行动。					
31. 我会说服别人让其相信我的观念对他们是有利的。					
32. 我会努力促使团队打破以往的工作记录。					
33. 我会允许团队依他们自己的步调进行工作。					
34. 我会不限部属协商便采取行动。					
35. 我会要求部属按照标准规定做事。					

为了发现你的领导风格, 请按下面的方法做。

1. 在项目 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 和 35 的项目数字上画圈。

2. 在画圈项目中你回答 S（很少）或 N（从不）的项目前写上“1”。
3. 在没画圈项目中你回答 A（总是）或 F（经常）的项目前写上“1”。
4. 圈起你在下列项目前写下的“1”，这些项目是：3，5，8，10，15，18，19，22，24，26，28，30，32，34 和 35。
5. 统计画了圈的“1”的数量，它就是你对人的关心程度的得分。记下此得分。
6. 统计未画圈的“1”的数量，它就是你对任务关心程度的得分。记下此得分。
7. 现在考虑下面的图。在左手箭线上标出对任务的关心维度的得分。然后，在右手箭线上标出对人的关心维度的得分。划一条直线连接这两个得分点，此直线与混合领导方式箭线的交点表示你在此种领导方式维度上的得分。



李科长该怎么办？

李科长每年发奖金时都犯愁，科里有十几个人，工作积极性和工作成绩参差不齐，其中小张表现最好。

他研究生毕业，聪明能干，工作积极，虽然来科里的时间是所有人中最晚的，但成绩在科里是最突出的。去年给了他最高的奖金，但却引起了科里其他人的不满。这使李科长很犯愁，不知如何是好。恰巧公司办了一个中层干部培训班，请了学校的教授讲课，其中讲到了激励理论中的双因素理论，对李科长的启发很大，他逐渐有了主意。

这一天，他找小张谈了话，首先肯定了他一年中的贡献，特别表扬了他的成绩，并细致地讨论了明年如何使他的工作更有趣，责任更重，也更有挑战性。最后谈到了奖金的事，告诉他这次的奖金你同大伙是一样的。

没想到小张听了这话立刻就火了，他说：“什么？到头来我就值这么点儿，你那些好听的话留给别人去听吧，我不稀罕，表扬又不能当饭吃。”

听了这话，李科长真不知如何是好了。

请从激励理论的角度谈谈李科长的话为什么没有起到好的作用。李科长碰到的问题的根源是什么？

分析要点：

李科长遇到的问题从表面上看，是缺乏权变思想，照搬理论，而没有考虑员工的实际需求。但从根源上看，李科长每年发奖金时都犯愁，说明该组织激励方式单一，过于主观随意，根本原因在于组织缺乏健全的激励机制。

组织的激励应有系统的思想，要贯穿以满足需要为基础、个人需要与组织目标结合、内在激励与外在激励相结合、物质激励与精神激励相结合的原则、奖励与惩罚相结合、公平、公开、公正的原则。激励方法和手段的运用要有系统化的观点，从目标与成就、工作兴趣与体验、人际关系、思想教育、物质利益驱动等方面形成系统化的、多种多样的激励手段和方法。

检测一下你的冲突处理风格

冲突处理风格问卷：

当你与他人意见不一致时，你是否经常用下列方式来表示？答案可以选择（经常、有时、很少）。

1. 我会进一步了解我们之间的不一致，而不是立刻改变自己的看法或强加给他人我的看法。
2. 我坦诚地表明自己的不同意见，并欢迎有关这一方面的进一步的讨论。
3. 我寻求一种双方共同满意的解决办法。
4. 我要确保自己的意见被倾听，而不能让别人不听我的意见就下结论。当然，我也会认真听取别人的意见。
5. 我采用折衷办法，而没有必要非去寻求完全满意的解决办法。
6. 我承认自己错了一半而不去深究我们的差异。
7. 我总是迁就别人。
8. 我希望自己只说出了真正想说的一部分。
9. 我完全放弃自己的看法，而不是改变别人的意见。
10. 我把有关这一问题的所有矛盾搁置在一旁暂不考虑。
11. 我很快就会同意别人的观点而不去争论。
12. 一旦对方对某一争论感情用事，我很快就会放弃。
13. 我试图战胜其他人。
14. 我要不惜一切代价取得成功。
15. 对于一项好的建议，我从不退缩。
16. 我更愿意取胜，而不是进行妥协。

给你所选择的“通常”打 5 分；“有时”打 3 分；“很少”打 1 分。然后计算每组陈述的总分，分组方式如下：

A 组：项目 13～16

B 组：项目 9～12

C 组：项目 5～8

D 组：项目 1～4

分别对每组进行分析。任何一组得分在 17 分或以上的，属于高程度；得分在 12—16 分之间属于较高；得分在 8—11 分之间属于较低；得分在 7 分或以下属于低程度。

A、B、C 和 D 组分别代表不同的冲突解决策略：

A——强迫 / 支配：我赢，你输。

B——和解：我输，你赢。

C——妥协：双方都有所赢，有所输。

D——合作：我赢，你也赢。

虽然我们中的大多数人都有因地制宜改变自己对冲突的态度的能力，但每个人都有自己处理冲突的习惯风格。此问卷能够帮助你认识你处理问题的基本风格。

你也许能够改变你的基本风格以适应某种冲突环境；但是你的基本风格表明你最可能采取的行为和最经常采用的冲突处理方式。

麦当劳公司的控制系统

麦当劳公司以经营快餐闻名遐迩。麦当劳金色的拱门允诺：每个餐厅的菜单基本相同，而且“质量超群，服务优良，清洁卫生，货真价实”。它的产品、加工和烹制程序乃至厨房布置，都是标准化的，严格控制的。它撤消了在法国的第一批特许经营权，因为他们尽管盈利可观，但未能达到在快速服务和清洁方面的标准。

麦当劳的各分店都由当地人所有和经营管理。鉴于在快餐饮食业中维持产品质量和服务水平是其经营

成功的关键，因此，麦当劳公司在采取特许连锁经营这种战略开辟分店和实现地域扩张的同时，就特别注意对各连锁店的管理控制。如果管理控制不当，使顾客吃到不对味的汉堡包或受到不友善的接待，其后果就不仅是这家分店将失去这批顾客及其周遭人光顾的问题，还会波及影响到其他分店的生意，乃至损害整个公司的信誉。为此，麦当劳公司制定了一套全面、周密的控制办法。

麦当劳公司主要是通过授予特许权的方式来开辟连锁分店。其考虑之一，就是使购买特许经营权的人在成为分店经理人员的同时也成为该分店的所有者，从而在直接分享利润的激励机制中把分店经营得更出色。特许经营使麦当劳公司在独特的激励机制中形成了对其扩展中的业务的强有力控制。麦当劳公司在出售其特许经营权时非常慎重，总是通过各方面调查了解后挑选那些具有卓越经营管理才能的人作为店主，而且事后如发现其能力不符合要求则撤回这一授权。

麦当劳公司通过详细的程序、规则和条例规定，使分布在世界各地的所有麦当劳分店的经营者和员工们都遵循一种标准化、规范化的作业。麦当劳公司对制作汉堡包、炸土豆条、招待顾客和清理餐桌等工作都事先进行详实的动作研究，确定各项工作开展的最好方式，然后再编成书面的规定，用以指导各分店管理人员和一般员工的行为。公司在芝加哥开办了专门的培训中心，要求所有特许经营者在开业之前都接受为期一个月的强化培训。回去后，他们还被要求对所有的工作人员进行培训，确保公司规章条例得到准确的理解和贯彻执行。

为了确保所有特许经营分店都能按统一的要求开展活动，麦当劳公司总部的管理人员还经常走访、巡视世界各地的经营店，进行直接的监督和控制。例如，有一次巡视中发现某家分店自行主张，在店厅里摆放电视机和其他物品以吸引顾客，这种做法因与麦当劳的风格不一致，立即得到了纠正。除了直接控制外，麦当劳公司还定期对各分店的经营业绩进行考评。为此，各分店要及时提供有关营业额和经营成本、利润等方面的信息，这样总部管理人员就能把握各分店经营的动态和出现的问题，以便商讨和采取改进的对策。

麦当劳公司的再一个控制手段，是在所有经营分店中塑造公司独特的组织文化，这就是大家熟知的“质量超群，服务优良，清洁卫生，货真价实”口号所体现的文化价值观。麦当劳公司的共享价值观建设，不

仅在世界各地的分店，在上上下下的员工中进行，而且还将公司的一个主要利益团体——顾客也包括进这支建设队伍中。麦当劳的顾客虽然被要求自我服务，但公司特别重视满足顾客的要求，如为他们的孩子们开设游戏场所、提供快乐餐和组织生日聚会等，以形成家庭式的氛围，这样既吸引了孩子们，也增强了成年人对公司的忠诚感。

麦当劳公司所创设的管理控制系统，具有哪些基本构成要素？

分析要点：

麦当劳公司所创设的管理控制系统具有以下特点：

1. 有明确的控制目标体系。在“质量超群，服务优良，清洁卫生，货真价实”所体现的文化价值观的基础上，有自上而下的系统的控制目标体系。
2. 有健全的控制组织系统。公司不同层次不同部门的管理者都有其相应的控制工作。
3. 将公司的整体经营活动纳入控制的对象。把公司的各种资源、公司各层次各部门、公司工作的各阶段各环节都纳入控制的对象。
4. 有健全的控制方法和手段。各个不同管理层次的控制，各种不同性质的专业控制。以不断提高控制工作的效率和效果。
5. 控制的信息反馈系统。控制过程是通过信息的传输和反馈得以实现的。就是说控制部分既有控制信息输入到受控部分，受控部分也有反馈信息返送到控制部分，形成闭合回路。

领导与领导理论

第一节 领导的本质

一、领导的含义

领导作为名词是指领导者，特指进行领导活动的行为主体。领导作为动词是率领、引领的意思，指的是一种社会职能活动。

领导是指组织中具有权威和影响力的人，对其所在群体驾驭、影响和调动人们实现群体目标的活动。领导是一种人与人之间的交往过程，是通过该过程来影响、激励和引导人们执行某项任务，以达到特定目标的一种行为。

领导的实质：

1. 领导是指向下属施加影响的过程。领导是指一种发挥影响力的工作，通过对下属施加影响，使下属自觉自愿而又有信心的为实现组织目标而努力。
2. 领导是一个有目的的管理工作过程。领导的目的是影响被领导者为实现组织的目标做出努力。领导工作贯穿于组织管理的各个方面，它的目的就是为了充分发挥组织成员的积极性，以更好的实现组织目标。
3. 领导是一项指导性工作。领导是一个对组织成员及其各项活动提供指导和协调的过程，指导组织成员明确目标，协调组织的各项活动，以保证组织活动的正常开展。
4. 领导是一项服务性工作。领导是一个为组织目标的实现提供服务的过程，为组织活动的正常开展创造良好的工作环境，能够给下属以有效的激励，为组织成员积极性的发挥提供必要的工作条件。

管理与领导的区别：

管理和领导是两个不同的概念，二者既有联系，又有区别。

领导活动是随着组织管理活动的发展而逐步发展起来的，逐步演变为一项管理的职能，并在实践的基础上形成了自己的独立学科和活动领域。在组织中，管理活动与领导活动，管理者与领导者，更多体现的是浑然一体，相辅相成。

管理又不同于领导，领导与管理在类似活动上的侧重点各不相同；管理者与领导者分别扮演不同的角色，发挥不同的作用。

从本质上说，管理是管理者依据法定职权规定下属的工作方向和方式，对其工作过程进行计划、组织、协调和控制的活动。而领导则是领导者运用权力和影响力引导下属为实现目标而努力的过程。

表9-1 领导与管理者的区别

	管理	领导
对象	人、财、物、信息	人员
范围	职权范围	影响范围
职能	计划、组织、领导、控制	导航、教化、鼓动、造型
目标	具体目标实现	激励、认同和追随
手段	职权、法规制度	威望、影响力

二、领导影响力

（一）什么是领导影响力

领导影响力是指领导者在与被领导者的交往过程中，影响和改变被领导者的心理与行为的能力。领导影响力的有效发挥，可以促使被领导者自觉自愿而又有信心地为实现组织目标而努力。

领导影响力的大小取决于领导权威，即管理者在领导过程中所拥有的权力与威信。权威是管理者行使领导职能最重要的条件，管理者凭借权威进行有效的指挥。

领导的权威广义上来自两个方面：

一是来自职位权力。这是由管理者在组织中所处的地位赋予的，并由法律、制度明文规定，属正式权力。这种权力直接由职务决定其大小拥有与丧失。职权实质上是管理者在组织规定的范围内对下级行为所拥有的支配力，它具有明确性、直接性、强制性等特点。

二是来自管理者自身个人威信形成的权力。这种权力是靠管理者自身素质及行为赢得的。威信实质上是管理者在领导过程中所形成的对下级的感召力，它具有隐含性、间接性和非强制性等特点。

（二）领导影响力的构成

领导者影响力是由正式的权力影响力和非正式的权力影响力构成的。

1. 正式的权力影响力

正式的权力影响力来源于上级所赋予领导者的职位权力，由于它具有法定的、强制的和奖惩的权力性质，迫使下级必须服从，因而使领导者具有影响力。

对正式的权力影响力起影响作用的因素主要有：人们对领导的传统观念的认识、领导者职位的高低、领导者的资历等因素。

2. 非正式的权力影响力

非正式的权力影响力来源于下属对上级的服从意愿，它是由领导者所具备的专长和品质决定着下属对上级权威的认可程度。

对非权力影响力起影响作用的因素主要有领导者的品格、才能、知识、感情等因素。

（三）领导权威形成的基础

一个管理者是否具有权威，主要取决于以下几方面：

1. 法定权。是由组织按照一定程序和形式授予领导者的正式权力。
2. 奖励权。是决定给予还是取消奖励、报酬的权力。
3. 强制权。是一种对下属在精神或物质上进行威胁，强迫其服从的权力。
4. 统御权。这是因领导者的特殊品格、个性和个人魅力而形成的权力。
5. 专长权。这是由于具有某种专门知识、技能而获得的权力。

上述各项权力中，法定权、奖励权和强制权主要决定于领导者在企业组织中的职位，是组织所授予的。

统御权和专长权是一种内在性权力，无须外界授予。

在正式组织中，无论外在性权力或内在性权力都是领导权力不可缺少的组成部分。其中外在性权力构成领导权力的基础，内在性权力则是提高领导效能的重要方面。管理者应在合法权力内敢于用权，善于用权；同时充分发挥内在性权力的作用，从而提高领导的影响力。

例：

于先生受命前往一家多年亏损的公司担任总经理。到任之后，他待人热情，早上早早地站在公司的门

口迎候大家，如果有的员工迟到，他并不是批评和指责，而是询问原因，主动帮助员工解决实际困难。一周下来，大家看到总经理每天都提前到，而且又待人热情，原来习惯于迟到的员工也不迟到了。从这件事情来看，是什么权力使于总经理产生了如此大的影响力？

三、领导的有效性

领导作为一种特殊形式的社会活动，领导活动也必须讲求效益，即要以较少的投入取得较大的产出。这种投入和产出之比，就表现为领导的有效性。

领导不是单方面的领导者行为，而是领导者和被领导者之间在特定情境下发生相互作用关系的过程。

领导的有效性可以用如下公式表示：

领导有效性=（领导·被领导者·环境）

领导行为能否产生预期的效能或效果，取决于如下三方面因素：

1. 领导者。领导者本身的背景、经验、知识、能力、个性、价值观念以及对下属的看法等，都会影响到组织目标的确定、领导方式的选择和领导工作的效率。
2. 被领导者。被领导者的背景、经验、知识、能力，他们的要求、责任心和个性等，都会对领导工作产生重大影响。被领导者的状况不仅影响领导方式的选择，也影响领导工作的有效性。
3. 领导工作的情境。环境是指领导工作所面对的特定情境条件。与特定情境相适应的领导方式才是有效的，与情境不相适应的领导方式，则往往会是无效的。

总之，领导行为的有效性是领导者、被领导者和领导工作的情境这三方面因素综合作用的结果。

有效性是领导活动的主要衡量标志，是领导水平的总体反映。一个组织或群体的领导是否有效，可以从以下方面反映出来：

1. 主动支持。下级员工主动而非被迫地支持领导者，不论这种支持是出自感情或利益上的考虑。
2. 相互关系。领导与下级员工之间保持密切、和谐的交往关系，并鼓励群体成员之间发展亲密的、相互满意的关系，企业内部关系处于协调状态。

3. 高度评价价值。绝大多数员工都能高度评价所在组织或群体，并以成为该组织或群体的一员而感到自豪。
4. 激励程度。员工因自身需要获得满足而焕发出较高的工作热情和积极性，个人的潜能得到充分利用。
5. 有效沟通。领导者与下级员工之间能够及时、顺畅地沟通信息，并以此作为调整领导方式、协调相互关系的依据。
6. 促进工作。在领导者的引导、指挥和率领下，组织的各项资源得到合理配置，活动得以高效率地进行。
7. 实现目标。领导活动的效能或效果最终要通过是否实现组织的预定目标，以及实现的程度反映出来。其中既包括经济效益目标，也包括社会效益目标。

领导活动是由领导者、被领导者和环境三方面因素相互影响、共同作用的过程。这一过程能否有效进行，直接取决于三方面因素的契合或适应程度。因此，提高领导有效性的关键，在于最大限度地促成领导者、被领导者与环境之间的相互适应和协调。具体来说，可以采取以下两种基本途径：一是不断提高领导者的素质和修养，提高领导者的领导能力；二是根据现有员工状况和企业条件，采取适合其特点与要求的领导作风和领导方式。

第二节 领导理论

历史上人们对领导问题有着各种各样的探讨，其核心都是探讨如何才能使领导工作更为有效。因此，领导理论就是研究领导有效性的理论。由于人们研究的角度和出发点的不同，出现三种类型的领导理论，即领导质理论、领导行为理论和领导权变理论。

一、领导特质理论着重从领导者的品行、素质、修养等个性特征的角度来研究领导的有效性。他们根据领导效果的好坏，来分析好的领导者与差的领导者在个性特征上的差异，力图通过这种研究找出一套有效领导者的标准，以此作为选拔领导者和预测领导者的工作是否有效的依据。

领导特质理论有传统理论和现代理论之分。

二、领导行为理论将研究的着眼点放在了领导者与被领导者的关系上，注重研究领导者的领导行为和领导风格对组织成员的影响，力图找出最适于组织发展，有利于调动组织成员积极性的领导行为。

比较有影响的领导行为理论有勒温理论、利克特的 4 种领导方式、四分图理论、管理方格图理论等。

三、领导权变理论把研究的着眼点放在了领导行为与领导环境的关系上，注重研究领导环境对领导品质和领导行为有效性的影响，认为并不存在一成不变的最好的领导模式，领导者应能善于根据环境的变化选择不同的领导方式。

比较有代表性的权变理论有领导行为连续统一体理论、费特勒模型、应变领导模式理论等。

第二节 领导理论

一、领导特质理论

领导特质理论侧重研究领导者的性格、品质方面的特征。它关心有效的领导者应该具有何种特质。并将其作为描述和预测领导成效的标准。通过研究，区分领导者与一般人的不同特点，以此来解释他们成为领导者的原因，并以此作为选拔领导者和预测其领导有效性的依据。

（一）传统特质理论

传统的领导特质理论认为，领导者的特性或品质是先天的，天赋是一个人能否充当领导者的根本因素。

美国心理学家吉普提出：天才的领导者应该具备七种个性特点：外表英俊潇洒，有魅力；善言辞；智力过人；具有自信心，心理健康；善于控制和支配他人；性格外向；灵活敏感。

传统特质理论可以启发人们看到领导者确实有某些独特素质。但其缺陷也是明显的：一是强调素质的先天性，否定了后天环境的作用；二是有些因素互相矛盾。许多具有这样素质的人实际上并不是成功的领导者；而出色的领导人并非个个英俊潇洒，能言善辩。

（二）现代领导特质理论

现代特质理论认为领导者的个性特征和品质是在后天的实践中形成的，并且可以通过培养和训练来造

就。

美国心理学家吉赛利在其《管理才能探索》一书(1971)中研究了领导者八种个性素质和五种激励素质。

八种个性素质：才智、创造力、管理能力、自信力、亲和力、决断能力、男性——女性、成熟程度；五种

激励素质特征：安全需要、对金钱奖励的需求、权利需要、对自我实现的需求、对事业成就的需求。

这些要素在保证领导有效性的重要程度方面的排列顺序为如表所示。

表9-2

重要性	个人特征
非常重要	管理能力
	事业成就需要
	才智
	自我实现的需要
	自信力
	决断能力
中等重要	安全需要
	亲和力
	创造力
	对金钱奖励的需要
	权力需要
	成熟程度
最不重要	性别(男性或女性)

美国管理协会在 70 年代曾花了五年时间，从四千个在这期间取得成功的管理人员中挑选了 1782 名进行研究，发现一个成功的管理者一般具有以下 20 种能力：工作效率高、有主动进取精神、逻辑思维能力强、富有创造精神、有很强的判断能力、有较强的自信心、能帮助别人提高工作能力、能以自己的行动影响别人、善于用权、善于激发别人的积极性、善于利用谈心做工作、热情关心别人、能使别人积极而又乐观地工作、能实行集体领导、能自我克制、能自行做出决策、能客观地听取各方面的意见、对自己有正确的估价、能以人之长补己之短、具有灵活性、具有技术和管理方面的知识。

二、勒温的领导风格理论

勒温理论是由美国学者勒温提出的一种领导行为理论。他以组织中的权力定位为基础，通过试验研究

分析了领导作风对组织群体行为的影响。提出了组织存在的三种典型的领导作风。

1. 专制领导作风。是指把权力定位于领导者个人，靠权力和命令让人服从的领导作风。其主要特点有：

- (1) 独断专行，从不考虑别人意见，所有的决策都由领导者自己决定。
- (2) 从不把任何消息告诉下级，下级没有任何参与决策的机会，只能奉命行事。
- (3) 主要靠行政命令、纪律约束、训斥惩罚来维护领导者权威，很少或只有偶尔奖励。
- (4) 领导者预先安排一切工作的程序和方法，下级只能服从。
- (5) 领导者很少参加群体的社会活动，与下级保持相当的心理距离。

2. 民主领导作风。是指把权力定位于组织群体，以理服人、以身作则的领导作风。其主要特点有：

- (1) 各种决策都是由领导者和下属共同协商讨论决定的。
- (2) 分配工作时尽量照顾到个人的能力、兴趣和爱好。
- (3) 对下属的工作安排并不具体，个人有相当大的工作自由、较多的选择性与灵活性。
- (4) 主要应用个人权力和威信，而不是靠职位权力和命令使人服从。
- (5) 领导者积极参加团体活动，与下级无任何心理上的距离。

3. 放任自流的领导作风。是指把权力定位于组织的每一个人，把权力完全下放，不负责任的领导作风。其主要特点有：

- (1) 任由权力随便的给予下属，由下属去自行其是。
- (2) 工作不布置，事后也不检查，也无明确的工作规范。
- (3) 实行无政府管理。

勒温根据实验得出的结论是：放任式的领导方式工作效率最低，只能达到组织成员的社交目标，但完不成工作目标；专制式的领导方式虽然通过严格管理能够达到目标，但组织成员没有责任感，情绪消极，士气低落，争吵较多；民主式领导方式工作效率最高，不但能够完成工作目标，而且组织成员之间关系融洽、工作积极主动、有创造性。

三、利克特的四种领导系统模式理论

1947 年以来，美国密执安大学社会研究中心在利克特的主持下，对企业的领导模式进行了长期研究。初期沿着两级理论，研究“以工作为中心”和“以人中心”的两种领导方式哪一种比较有效。经过长期研究，利克特于 1961 年发表了《管理新模式》一书，将企业领导的领导方式归结为四种体制：

1. 专制独裁式。领导者非常专制，决策权仅限于最高层，对下属很少信任，激励也主要是采取惩罚的方法，沟通采取自上而下的方式。
2. 温和独裁式。领导者对下属有一定的信任和信心，采取奖赏与惩罚并用的激励方法，有一定程度的自下而上的沟通，也向下属授予一定的决策权，但自己仍牢牢掌握控制权。
3. 民主协商式。领导者对下属抱有相当大的但并不是完全信任，主要采用奖赏的方式来进行激励，沟通方式是上下双向的，在制定总体决策和主要政策的同时，允许下属部门做出具体问题决策，并在某些情况下进行协商。
4. 民主参与式。领导者对下属在一切事务上都抱有充分的信心与责任，积极采纳下属的意见，更多地从事上下级之间以及同事间的沟通，鼓励各级组织做出决策。

利克特认为，一个组织的领导形态可以用八项特征来描述。它们是：领导过程、激励过程、交流沟通过程、相互作用过程、决策过程、目标设置过程、控制过程和绩效目标。

利克特的结论：

- (1) 应用第四种管理方式的主管人员都是取得最大成就的领导者。
- (2) 利克特大力提倡专制独裁式、温和独裁式的领导方式向民主协商式和民主参与式的领导方式转变。他认为，依靠奖惩来调动职工积极性的管理方式已过时，只有依靠民主管理，从职工的内在因素来调动积极性，才能充分发挥人们的潜力。
- (3) 有效的领导者是注重于面向下属的，上下级应形成一种相互支持的关系。

表9-3

利克特的四种领导模式

领导模式	专制独裁式	温和独裁式	民主协商式	民主参与式
下级对领导者的信心与信任	毫无信心与信任	有点信心与信任	有较大信心与信任	有充分信心与信任
下级感到与领导者在一起的自由度	根本没有自由	只有非常少的一点自由	有较大的自由	有充分的自由
领导者征求和采纳建议的程度	很少采纳下级的意见和建议	有时采纳下级的意见和建议	能听取下级的意见和建议并积极采纳	经常听取、积极采纳和运用下级的意见和建议
奖惩措施	恐吓、威胁和偶然报酬	报酬和有形无形的惩罚	报酬和偶然惩罚	优厚报酬、启发下属自觉

四、领导行为二维模式分析理论

（一）领导行为四分图理论

美国俄亥俄州立大学领导行为研究组针对领导行为进行研究，将领导行为的内容归纳为两个方面。“关心组织”和“关心人”两大类因素，并建立了四分图理论。

关心组织，是指领导者建立明确的组织模式和工作程序的行为。包括建立明确的组织结构、明确职责权利、相互关系和沟通方法，确定工作目标和要求，制定工作程序、工作方法与制度。

关心人，是指建立上下级之间的友谊、尊重、信任关系方面的行为。包括尊重下属的意见，给下属较多的主动权，体贴他们的思想感情，注意满足下属的需要，平易近人，平等待人，关心群众，作风民主。

按照这两类内容，他们设计了“领导行为描述问卷”。根据调查结果，他们发现，用这两个因素来分析一个领导者，有的人集中于一个方面，在某一方面占有很高的份量，而在别的方面则很低；有的人两方面都比较高，从而形成了不同风格的领导行为。



图9-1 领导行为四分图

“四分图”的作者认为：两方面都高的领导人，其工作效率与领导的有效性必然较高。

四分图是从两个角度考察领导行为的首次尝试，为进行领导行为的研究指出了一条新的途径。

（二）领导方格图理论

在领导四分图理论的基础上，得克萨斯州立大学的行为科学家、心理学教授罗伯特·布莱克和简·莫顿，于1964年出版了《管理方格》一书。这本书里提出了领导方格图理论。如图所示，横坐标表示领导者对工作的关心程度，纵坐标表示领导者对人的关心程度。在坐标图上由1到9划分为9个格，作为标尺。整个坐标形成81个小方格。每个小方格表示“对工作的关心”和“对人的关心”这两个基本因素相结合的一种领导类型，并分别在图的四个角和正中位置确定五种典型类型。

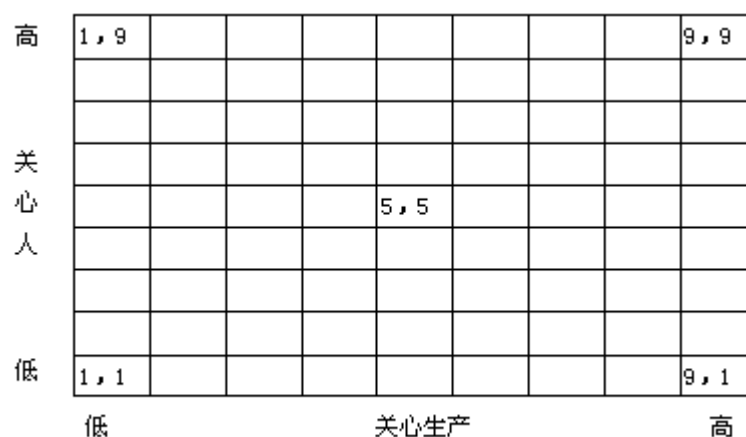


图9-2 管理方格图

1. （1，1）型领导，称为贫乏型领导，是指领导者既不关心生产也不关心人的领导方式。
2. （9，1）型领导，是一种任务型领导，是指高度关心生产，追求工作效率，但不关心人的领导方

式。

3. (1, 9) 型领导, 称为乡村俱乐部式领导, 是指领导者关心人的程度高, 注重人际关系, 但关心生产的程度却很低的领导方式。

4. (5, 5) 型领导, 称为中间型领导, 是指关心人和关心生产的程度都处于中等状态, 既能完成任务, 又有一定士气的领导方式。

5. (9, 9) 型领导, 称为团队型领导, 是指十分关心生产, 同时注重关心人, 以和谐的组织气氛, 促进生产效率提高的领导方式。

到底哪一种领导方式最佳, 对这五种领导方式, 布莱克与莫顿认为团队型最佳, 其次是任务中心型, 再次是中间型、俱乐部型, 最差的是贫乏型。到后来两人指出, 哪种领导形态最佳要看实际效果, 最有效的领导形态不是一成不变的, 要依情况而定。

管理方格图理论提供了一种评价领导者领导行为的工具, 也为管理者的培养提供了一种方向性的指导。

第二节 领导理论

五、领导行为连续统一体理论

坦南鲍姆和施米特认为, 领导方式并不会存在上述理论中描述的几种或几十种方式, 领导方式的变化应是一种连续性的变化过程, 即领导行为连续统一体。该理论描述了从主要以领导人员为中心到主要以下属为中心的一系列领导方式的转化过程, 这些方式因领导者授予下属的权力大小的差异而不同。如图所示。

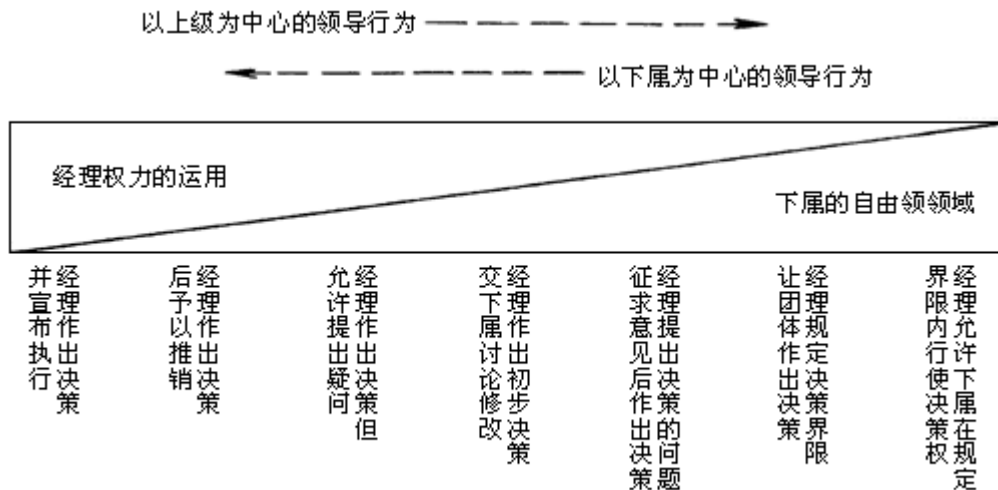


图9-3

在其模型中列举了七种有代表性的领导风格，这些不同的领导方式构成了领导行为连续流。

从独裁式的领导到放任式的领导之间，七种有代表性的领导方式是：

- (1) 经理作决策，由下属执行。
- (2) 经理“销售”决策。经理做出决定，但在下属接受决定前作适当解释。
- (3) 经理做出决策，但对下属提出的问题必须解释和回答。
- (4) 经理做出初步决策，交下属讨论修改。
- (5) 经理提出问题，征求意见，做出决策。
- (6) 经理规定界限，在限定的范围内由下属做出决策。
- (7) 经理允许下属在规定的界限内行使职权。

坦南鲍姆和施米特认为：

- (1) 领导行为主要因领导者授予下属的权力大小差异。
- (2) 领导方式是多种多样的，一个适宜的领导方法取决于环境和个性。
- (3) 领导者不能机械地从独裁、民主两种方式中做出选择，而应根据客观条件与要求，把两者恰当地结合起来。

地结合起来。

这种理论很好地说明了领导风格的多样性和领导方式所具有的因情况而异或随机制宜的性质。

六、费特勒模型

菲特勒模型是由美国学者菲特勒提出的一种领导权变理论。该理论将研究的着眼点放在了领导者及其下属以及领导环境三者之间的关系上，注重研究领导环境对领导行为有效性的影响，认为领导者应能善于根据环境的变化选择不同的领导方式。菲特勒权变领导理论的基本思想体现在以下几个方面：

1. 决定领导有效性的环境因素有三个。一是上下级关系，即领导者与被领导者之间关系的融洽程度；二是职位权力，即领导者所拥有的权力的大小和明确程度；三是任务结构，即下属对自己的目标和工作任务的明确程度。
2. 三个领导环境因素的好坏程度不同，相互之间组合，可以形成从最有利的领导环境到最不利的领导环境等共八种领导环境状态。
3. 将领导者的领导行为划分为两大类型，即一种是以关心人为主的领导方式，另一种是以关心工作为主的领导方式。
4. 针对不同的领导环境选择不同的领导方式。一般情况是，当处于最有利和最不利的领导环境时，采用以关心工作为主的领导方式为好；当领导环境处于中等程度时，采用以关心人为主的领导方式为好。

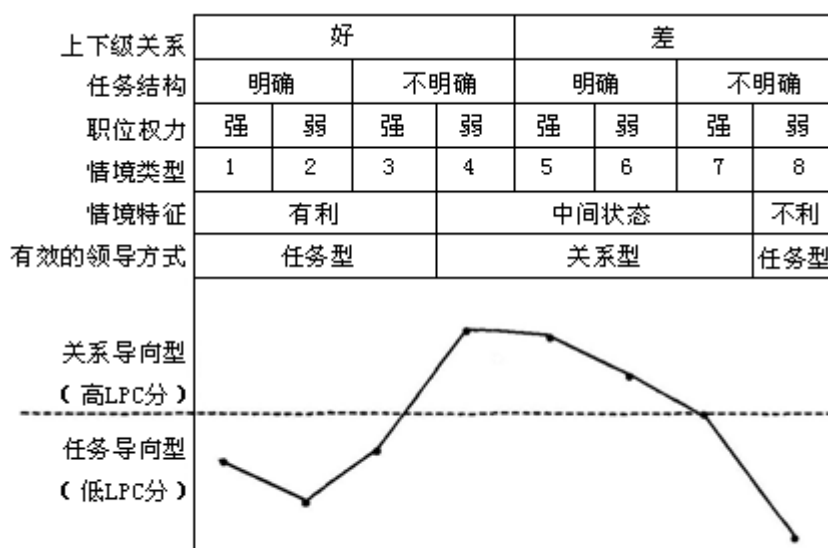


图9-4

费特勒认为领导风格是与生俱来的，不可能改变你的风格去适应变化的环境。因此，提高领导者的有效性实际上只有两条途径：替换领导者以适应环境；改变环境以适应领导者。费特勒模式表明，并不存在一种绝对的最佳领导风格。企业领导者应当努力适应变化的环境，上级领导者也应该根据实际情况选用合适的领导者。

七、应变领导模式理论

应变领导模式理论是由美国学者何塞和布兰查提出的一种领导权变理论。该理论将对领导有效性的研究放在了对被领导者的研究上，认为有效的领导者应善于根据下属的成熟程度选择不同的领导方式。

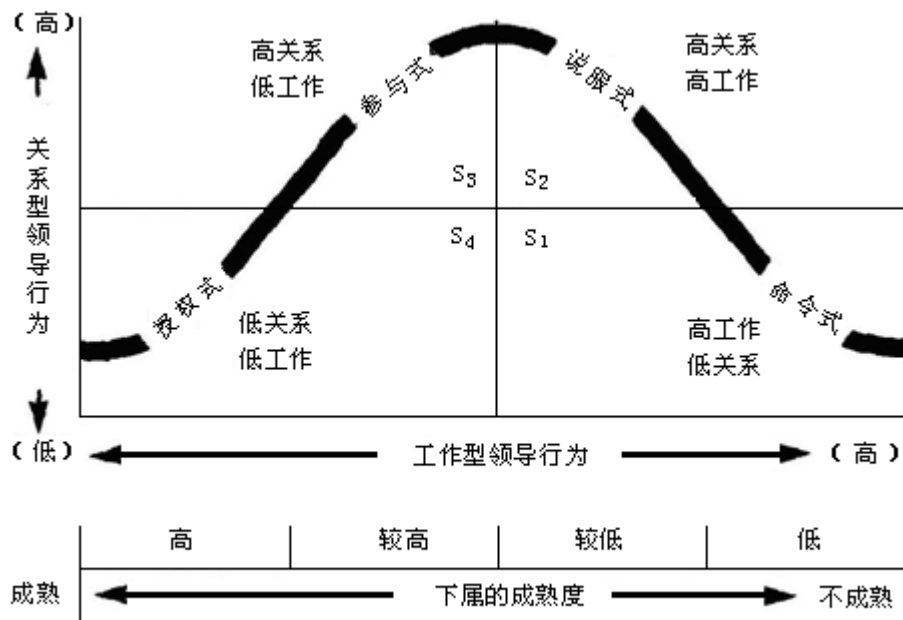


图9-5

该理论的基本思想主要体现在以下几个方面：

1. 认为下属具有不同的成熟度。成熟度是指人们对自己的行为承担责任的能力和愿望的大小，分为任务成熟度和心理成熟度。任务成熟度是指人们完成一定的工作所具有的能力的大小；心理成熟度是指人们完成一定工作的主观愿望的大小。由于成熟度的高低不同，因而人们的成熟度可分为四种情况：

低成熟度：下属既缺乏完成工作的能力，也缺乏完成任务的愿望和动机。

较低成熟度：下属有想完成任务的愿望和动机，但缺乏完成工作的能力。

较高成熟度：下属具有完成工作的能力，但缺乏完成任务的愿望和动机。

高成熟度：下属有完成工作的能力，也有完成任务的愿望和动机。

2. 根据领导者对关心工作和关心人的程度不同，将领导方式划分为四种基本类型：

(1) 命令式，即强调直接命令指挥，由领导决定一切，下属只有服从的义务。

(2) 说服式，指领导既给予下属一定的指导，同时也注意保护下属的积极性。

(3) 参与式，领导引导下属共同参与决策，激发下属的积极性。

(4) 授权式，领导授权下属独立的开展工作。

3. 要根据下属成熟度的不同程度，选择不同的领导方式。应变领导模式理论认为：当下属的成熟度为低成熟度时，应选择命令式领导方式；当下属的成熟度为较低成熟度时，应选择说服式领导方式；当下属的成熟度为较高成熟度时，应选择参与式领导方式；当下属的成熟度为高成熟度时，应选择授权式领导方式。

第三节 领导者素质与修养

一、领导者的素质

所谓素质，是指领导者的品质、性格、学识、能力、体质等方面特性的总和。

在早期的领导理论研究中，许多学者将注意力集中于领导者的品质、性格等特性分析上，试图寻找出某些领导者共有的或必备的基本素质，并以此作为提高领导效能的基础和前提条件。其中有些研究成果不乏参考价值。

例如，美国学者斯托基尔发现与领导才能有关的有五种身体特征（如精力、外貌与身高等），四种智能特征（如思维能力、反应敏捷程度等），十六种个性特征（如适应性、进取性、热心与自信等），六种与工作有关的特征（如追求成就的干劲、毅力和首创性等），以及九种社会特征（如愿意与人合作、人际关系协调能力和管理能力等）。

还有一些研究认为，一个好的领导者应具备这样一些特点：勤奋、忠诚、聪明、自信、果断、正直、

关心他人、平易近人、幽默、善于鼓动人等。

英国心理学家罗森与布朗的最新研究指出，作为领导，必须具备八项要素：前瞻性；获得信任；参与意识；求知欲；多样性；创造性；笃实精神；集体意识等。

广泛借鉴各家观点，我们认为一个卓有成效的领导者应具备如下基本素质：

1. 品德高尚。领导者要公正无私，诚信自律，襟怀坦荡，富于牺牲精神，严以律己，宽以待人，有极强的事业心和进取心。
2. 个性完善。领导者应性格开朗，豁达大度，意志坚强，自信，有自知之明，对事物具有广泛的兴趣和热情，有克服困难和承担责任的勇气和毅力。
3. 富于进取心和创新意识。领导者通常有较强的使命感和成就需求，希望通过事业的成功体现自身价值，有魄力和独创精神，勇于积极开拓新的活动领域。
4. 博学多识。领导者应具备较完备的知识结构，不仅通晓与领导工作有关的现代管理科学知识，同时精通与本部门业务活动性质有关的专业知识。
5. 多谋善断。决策是领导的主要职能之一。领导者应善于发现问题，提出多种解决方案，并从中进行优选决策；要能够根据情况的变化，随机应变地进行跟踪决策和适时处理。
6. 知人善任。领导的核心是用人。有效的领导者应当善于观察人，了解人，用人之长，唯才是举，充分发挥每个成员的潜力和积极性。
7. 沟通协调。领导者应具有较强的人际交往能力，善于与下属及外部公众建立良好的沟通关系，能够调节各种复杂矛盾，促进企业内外关系的协调发展。

二、领导者修养

领导者修养是领导者人格塑造的过程，是领导者不断提升自己能力的过程。一位有修养的领导者能极大地改善领导者与被领导者之间的人际关系

（一）懂得领导者的知识

领导活动是具有科学规律和创造性的专业活动范畴，领导者是一批特殊的人才，学习对领导者来说是职业生涯中的任务。作为领导必须学习和理解领导的基本原理和基本规律。当然，仅仅懂得这些知识是不够的，作为一个主管人员还必须具备将这种知识应用于实际的能力。

（二）移情作用

“移情作用”是美学和心理学的概念，意思是说：一个人将自己的意识以想象力投射在他人身上的能力。正如通常所说的，就是将自己置于别人的地位、模拟他人的感情、意见与价值观念的能力。领导如果能自问一下“在他们的位置上我会如何反应”，这样长期坚持下去，会在实践中形成一种技能。设身处地地为下着想会取得下属的信赖，从而为有效地指导与领导打下一个基础。

（三）客观性

领导应力求不带感情地去观察和寻查事件（事情）的起因。领导不能只强调有移情作用。在客观性与移情作用之间要尽可能地予以平衡。为培养客观性，领导需要有很强的意志。领导者只要有决心和修养，就能克服仓促判断、愤怒、责怪，以及感情用事的倾向，领导者的克制与冷静地分析是有素养的表现。

（四）自知之明

领导应该了解，自己的处事态度及习惯对下属的影响，以便改进自己那些可能影响下属的言行。这就是说，要求人们有自知之明的能力，并应对自己言行的反应查找原因。例如可以通过各种调查，找出产生各种不同反应的原因，从而正确地认识自己；正确地认识自己的作用，这将是十分重要的。

三、领导艺术

在领导运用职权、权力和影响力的过程中，既要遵循客观规律和科学理论，又必须创造性地、艺术性地运用领导方式和方法。领导艺术建立在领导者的知识、经验、素质和能力的综合基础上。认真研究领导艺术，有助于提高领导工作的效率，有效的领导必须依赖精湛的领导艺术。领导艺术博大精深，内容丰富，归纳起来主要有：

（一）决策艺术

领导者对未来的判断应具有远见和洞察力，主要表现在及早察觉组织发展的有利与不利条件，依靠自己的周密考虑和集中正确意见，做出既有事实根据又先于别人想到的不寻常的决策，促使组织取得重大的成就与改进。

（二）用人艺术

领导者应善于把工作的需要和个人的能力很好结合起来，把发挥每个人的长处与组织目标很好地结合起来；在组织中创造一种气氛，凡能做出显著成绩的人，都会受到应有的尊重和提拔；能顺利履行职责、依靠和运用平凡人的聪明才智做出不平凡的业绩，促使组织的目标实现。

（三）授权的艺术

领导者应善于把不同程度的权力下放给下属，并对其进行指导与监督；使每项工作都能在最适当的层次得到较好的处置；既利于充分发挥下属的积极性、主动性，又能帮助上级领导人集中精力研究和解决主要问题，维护和加强整个组织的统一指挥。

（四）指挥和激励的艺术

领导者应善于在实践中树立和维护必要的权威，使职工自觉地团结在主管人员的周围，并接受其指挥；善于运用各种手段进行沟通，及时对所属人员进行必要的教育或发布必要的指令；要善于采用有效的激励手段和方法，适应广大员工多种多样的、经常变化的需求，进而起到维护纪律、鼓舞士气、充分挖掘潜力、提高效益和作用的作用。

（五）集中精力抓主要环节的艺术

领导者应善于找出对实现组织目标具有重要作用的工作或环节；在突出重点的基础上统筹全局，正确决定每个时期，阶段的工作秩序，科学地分配自己的时间和组织资源。

（六）领导变革的艺术

组织在发展过程中不断创新技术，改进管理，必然引起人们的思想认识和组织行为的变革。要求主管人员因势利导，正确处理变革过程中革新与守旧的矛盾，达到既促进变革又稳定局面的目的。

激励原理与方法

第一节 激励与激励过程

一、激励及其构成要素

激励的原意是指激发人的动机的心理过程。管理中的激励，是指管理者运用各种管理手段，刺激被管理者的需要，激发其动机，使其朝向所期望的目标前进的心理过程。

激励的最主要作用是通过动机的激发，调动被管理者工作的积极性和创造性，自觉自愿地为实现组织目标而努力。其核心作用是调动人的积极性。

构成激励的要素主要包括：

1. 需要。是客观的刺激作用于人们的大脑所引起的个体缺乏某种东西的状态。或者说需要是人对于一定客观事物或某种目标的渴求或期望。

2. 动机。是推动人从事某种行为的心理动力。当人们产生某种需要而又未能满足时，心理上便产生了一种不安和紧张，这种不安和紧张成为一种内在的驱动力，促使个体采取某种行动。心理学把这种现象称为动机。

促进动机产生的原因有两个：驱力与诱因。诱因是指外部条件，驱力则指人的内在需要。在外部条件刺激下，人产生强烈的需要并导致动机的产生。人的需要是人们积极性的源泉和实质，而动机则是需要的表现形式。

激励的关键环节就在于使被激励者产生所希望的动机，以期引起有助于组织目标实现的行为。所以，激励的核心要素就是动机，关键环节就是动机的激发。

3. 行为。是指在激励状态下，人们为动机驱使所采取的实现目标的一系列动作。员工采取有利于组织目标实现的行为，是激励的目的，也是激励能否取得成效及成效大小的衡量标准。

4. 外部刺激。是指在激励过程中，人们所处的外部环境中各种影响需要的条件与因素。在管理激励

中，外部刺激主要指管理者为实现组织目标而对被管理者所采取的种种管理手段及相应形成的管理环境。

动机、行为、需要与外部刺激这些要素相互组合与作用，构成了对人的激励。

二、激励过程

从心理学角度看，激励过程就是在外界刺激变量（各种管理手段与环境因素）的作用下，使内在变量（需要、动机）产生持续不断的兴奋，从而引起主体（被管理者）积极的行为反应（为动机所驱使的、实现目标的努力）。

激励的具体过程表现为：

在各种管理手段与环境因素的刺激下，人们会产生未被满足的需要；当人们产生某种需要，而又未能满足时，心理上便产生了一种不安和紧张，从而造成心理与生理紧张，要寻找消除心理紧张的办法，寻找能满足需要的目标，并产生要实现这种目标的动机；由动机驱使，人们采取努力实现上述目标的行为；目标实现，需要满足，紧张心理消除，激励过程完结。当一种需要得到满足后，人们会随之产生新的需要，作为未被满足的需要，又开始了新的激励过程。这一过程如图所示（图 10-1）。

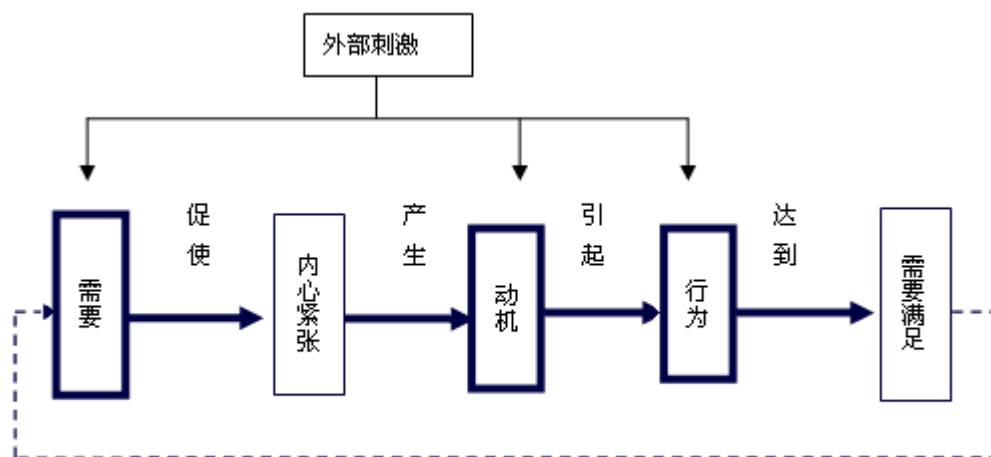


图10-1 激励过程模式

1. 人的行为具有目标导向。
2. 动机是行为产生的直接原因，需要是行为产生的根本原因。

3. 相同的行为可能有不同的动机和需求。
4. 相同的需求也可能会有不同的动机和行为。

第二节 激励理论

一、需求层次理论

美国心理学家马斯洛系统地提出了需要层次理论。1943 年出版的《人类的动机理论》和 1954 年出版的《动机与个性》是他的代表作。这一理论，几十年来流传甚广，是行为科学家试图揭示需要规律的主要理论。

（一）需要层次理论的内容

1. 人类的多种需要分为 5 个层级。生理的需要，是人类为了维持其生命最基本的需要，也是需要层次的基础；安全需要，是人保护自己免受身体和情感伤害的需求；社交的需要，是人在友谊、爱情、归属及接纳方面的需求；自尊的需要，是人在内部尊重方面，包括自尊、自主和成就感，以及在外部的尊重方面，包括地位、认可和关注方面的需求；自我实现的需要，是人在成长与发展、发挥自身潜能、实现理想的需求。如图表示。

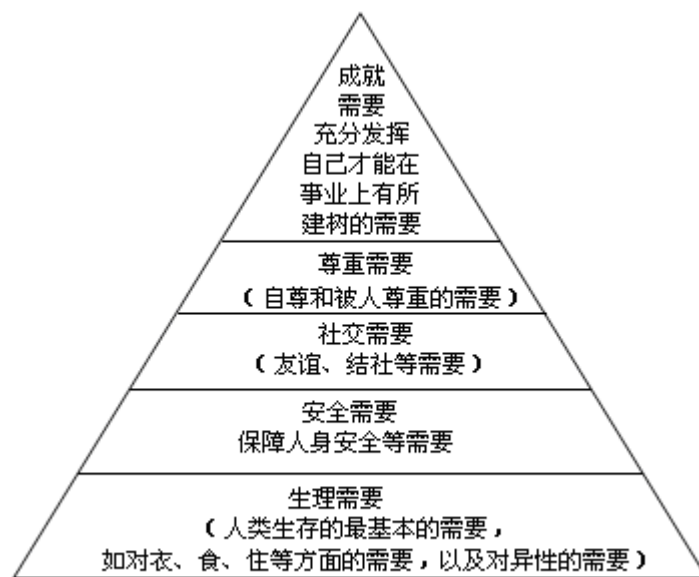


图10-3

2. 五种需求并不是并列的，而是从低到高排列的。马斯洛把生理需求、安全需求称为较低的需求；而把社会需求、尊重需求和自我实现需求称为较高级的需求。当较低层次的需求得到满足后，就会产生更高一级的需求。只有未满足的需求才能够影响行为。

3. 人的需要有个体差异性，人的行为是由主导需求决定的。在同一时期内同时存在的几种需要中，总有一种需要占主导、支配地位，称之为优势需要，人的行为主要受优势需要所驱使。

（二）对管理实践的启示

1. 正确认识被管理者需要的多层次性。
2. 要善于将激励手段同被管理者的各层次需要联系起来。
3. 激励要有针对性。

表10-1

需要	一般因素	组织因素
生理需要	食物、衣服、房屋	基本工资、福利、工作时间
安全需要	安全、保障、安定	安全条件、工作保障、社会保险
社交需要	亲情、爱情、友情、同志情	督导方式、团队合作、联谊活动
自尊需要	赏识、地位、自尊、荣誉	工作头衔、工作责任、工作认可
自我实现需要	成长、成就、晋升	挑战性工作、创造性工作、升迁、工作上的成就、决策参与

二、双因素理论

双因素理论是由美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格提出的。

20 世纪 50 年代后期，赫茨伯格进行了大量的调查，以便考察导致员工对工作满意和不满意的事件的类型。

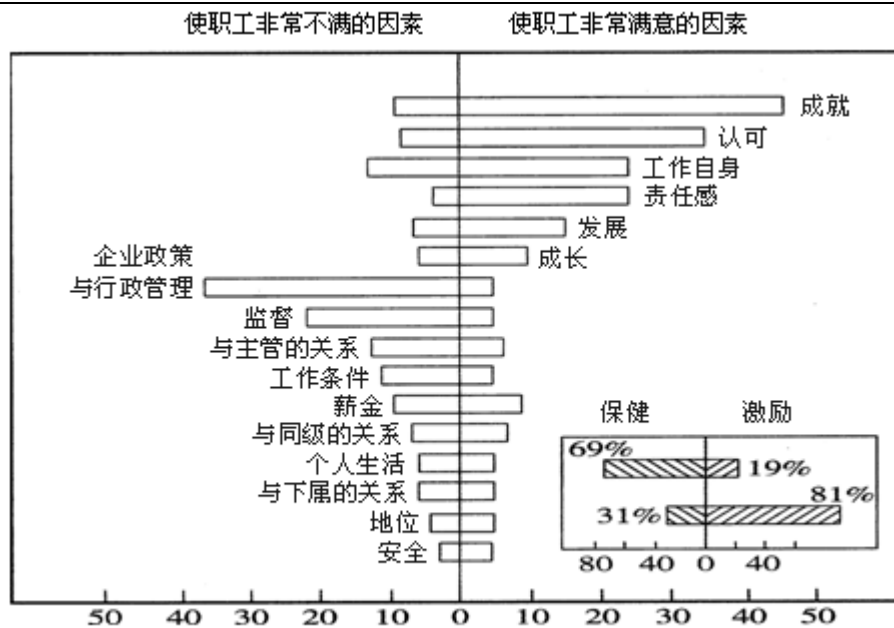


图10-4 不满意因素与满意因素的比较

研究的主要成果表明，导致对工作满意与不满意的事件是截然不同的。导致满意的主要因素有五个：成就、认可、工作本身的吸引力、责任、发展；导致不满意的主要因素有：企业政策与行政管理、监督、工资、人际关系以及工作条件等。

赫茨伯格认为，传统的满意—不满意的观点（认为满意的对立面是不满意）是不正确的。他认为，满意的对立面应该没有满意；不满意的对立面应该没有不满意。这种观点用图示来表示，如图 10-5。这说明，人们常用的激励方法对于调动人的积极性方面所起的作用是不同的。

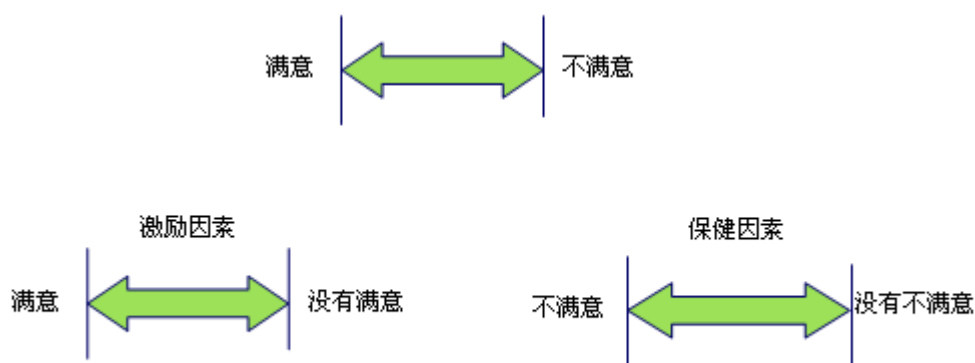


图10-5 传统观点与赫茨伯格观点的不同

双因素理论认为，激发人的动机的因素有两类，一类为保健因素，另一类为激励因素。

保健因素又称为维持因素，是指与工作环境等外在条件有关的因素，包括组织的政策、对成员的管理

监督方式、组织成员之间的关系、工作条件、劳动报酬、工作环境等因素。

激励因素是指与工作本身的特点和工作内容有关的因素，包括工作富有兴趣、富有成就感、富有挑战性，个人发展的可能性、职务上的责任感等。

（三）双因素理论在管理中的应用

1. 管理者要善于正确区分激励因素和保健因素。
2. 对于保健因素要给予基本的满足。
3. 要重视激励因素。
4. 正确识别、挑选和运用激励因素。

三、成就激励理论

成就激励理论是美国哈佛大学教授、心理学家麦克利兰于 50 年代提出来的。1961 年麦克利兰出版了《有成就的社会》一书，1969 年与另一作者温特共同出版了《激励经济成就》一书，在这本书中系统阐述了成就需要的理论。其主要观点有：

（一）人的基本需要有三种：归属需要、权力需要和成就需要。

麦克利兰认为，人的基本需要有三种：归属的需要，是指人们在社会中所具有的寻求交往、希望被别人所接纳的欲望；权力的需要，是指人们在社会交往中所具有的希望影响和控制别人的欲望；成就的需要，是指人们在社会中追求卓越成就、争取事业成功的欲望。

（二）成就需要与组织的绩效相关

麦克利兰认为，一个组织的成败与具有高成就需要的人数有关。

（三）认为具有高成就需要的人，有着明显的特征。

凡具有成就需要的人，都有以下的行为特征：事业心强，敢于负责，敢于寻求解决问题的途径；有进取心，也比较实际，甘冒一定的可以预测出来的危险，但不是去进行赌博，而是有进取心的现实主义者；密切注意自己的处境，要求不断得到反馈信息，以了解自己的工作和计划的适应情况；重成就、轻金钱，

工作中取得成功或者攻克了难关，从中得到乐趣和激情，胜过物质的鼓励。

（四）应重视对各级管理人员的成就需要意识的培养

应重视对各级管理人员的成就需要意识的培养，也要善于给予员工机会，把满足人们的成就需要作为调动积极性的重要激励手段。

四、期望理论

1964 年，美国心理学家弗鲁姆在他的著作《工作与激励》一书中，首先提出了期望理论，这种理论一出现，就受到国内外管理学家和实际管理工作者的普遍重视。目前，人们已经把期望理论看作最主要的激励理论之一。

期望理论的基础是，人之所以能够从事某项工作并达成组织目标，是因为这些工作和组织目标会帮助他们达成自己的目标、满足自己某方面的需要。

弗鲁姆认为，某一活动对某人的激发力量取决于他所能得到结果的全部预期价值乘以他认为达成该结果的期望概率。用公式可表示为：

$$M = E \cdot V$$

M 表示激励程度，用来反映人的工作积极性的高低；

E 表示期望值，是指人从主观上对一项活动要达到目标的可能性的估计。

V 表示效价，是指人们主观上认为的达到目标后对于满足个人需要的价值的大小。

这个公式实际上提出了在进行激励时要处理好 3 方面的关系，这些也是调动人们工作积极性的 3 个条件。如图所示。

第一，努力与绩效的关系。

第二，绩效与奖励的关系。

第三，奖励与满足个人需要的关系。

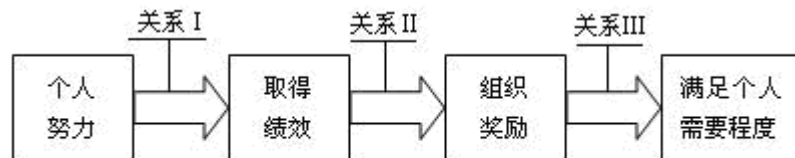


图10-6 期望值理论 3 方面的关系

期望理论的现实意义就在于：要善于确定合理的组织目标，并创造条件，使组织成员增强实现目标的信心。要把实现目标同确定职工的奖酬合理的结合起来。要把对职工的奖酬同职工的个人需要结合起来，以激发不同人的工作积极性。

五、公平理论

美国心理学家亚当斯 1963 年发表了论文《对于公平的理解》，1965 年又发表了《在社会交换中的不公平》一文，从而提出了公平理论的观点。这一理论，主要是用来解决报酬分配的合理性、公平性及其对职工工作积极性的影响。

公平理论认为，人的工作积极性不仅受其所得的绝对报酬的影响，更重要的是受其相对报酬的影响。这种相对报酬是指个人付出劳动与所得到的报酬的比较值。付出劳动包括：体脑力消耗、技术水平能力高低、工龄长短、工作态度等；报酬包括：工资、奖金、晋升、名誉、地位等。

投入与报酬的比较方式包括两种：

1. 横向比较，即在同一时间内以自身同其他人相比较。其关系式为：

$$\frac{\text{对自己所获报酬的感觉}}{\text{对自己所作投入的感觉}} = \frac{\text{对别人所获报酬的感觉}}{\text{对别人所作投入的感觉}}$$

图10-7

这个等式说明，当一个人感到他所获得的结果与他所做投入的比值，与作为比较对象的别人的这项比值相等时，就有了公平感。如果这两者之间的比值不相等，一方的比值大于另一方，另一方就会产生不公平感，反之亦然。

2. 纵向比较，即把自己目前投入的努力与目前所获得报酬的比值，同自己过去投入的努力与过去所

获报酬的比值进行比较。其关系式为：

$$\frac{\text{对自己现在所获报酬的感觉}}{\text{对自己所作投入的感觉}} = \frac{\text{对自己过去所获报酬的感觉}}{\text{对自己过去所作投入的感觉}}$$

图10-8

当上式为不等式时，人也会有不公平的感觉，这可能导致工作积极性下降。

当获得公平感受时，心情舒畅，努力工作；当得到不公平感受时，就会出现心理上的紧张、不安，即不愉快的情绪体验。为了削弱所感受到的不公平及其相应的紧张焦虑水平，从而使员工采取行动以消除或减轻这种心理紧张状态。

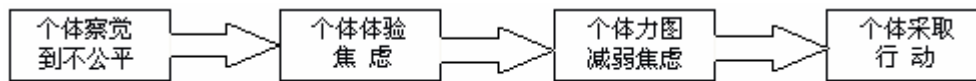


图10-9

公平理论认为：职工对报酬的满足程度是一个社会比较过程。一个人对自己的工作报酬是否满足，不仅受到报酬的绝对值的影响，而且也受到报酬的相对值的影响(个人与别人的横向比较，以及与个人的历史收入做纵向比较)；需要保持分配上的公平感，只有产生公平感时才会心情舒畅、努力工作；而在产生不公平感时会满腔怨气，大发牢骚，不好好工作，甚至放弃工作。

六、强化理论

强化理论是由美国心理学家斯金纳提出的。现在，强化理论被广泛地应用在激励和人的行为改造上。

强化理论认为人的行为是对其所获刺激的函数。如果刺激对他有利，他的行为就有可能重复出现；若刺激对他不利，则他的行为就可能减弱，甚至消失。因此，管理人员就可以通过强化的手段，以使组织成员的行为符合组织的目标。

强化可分为两大类型：

1. 正强化，就是奖励那些符合组织目标的行为，以便使这些行为得以进一步加强，重复地出现，从而有利于组织目标的实现。正强化的方法包括物质奖励，也包括精神奖励。
2. 负强化。负强化就是惩罚那些不符合组织目标的行为，以便使这些行为削弱，甚至消失，从而保证组织目标的实现。负强化的方法也包括物质惩罚和精神处分。

两种强化类型应有不同的工作方法：

1. 正强化的科学方法是，应使其强化的方式保持间断性，强化的时间和数量也不固定，亦即管理人员应根据组织的需要和职工的行为状况，不定期、不定量地实施强化。连续、固定的正强化，效果不一定好，因为久而久之，会使组织的成员感到组织的强化是理所当然的，甚至会产生越来越高的期望。
2. 负强化要维持其连续性，即对每一次不符合组织目标的行为都应及时地予以处罚，从而消除人们的侥幸心理，减少直至完全消除这种行为重复出现的可能性。
3. 管理者应把重点放在积极强化而不是简单的惩罚上，惩罚产生的作用可能很快，但效果可能仅是暂时的，也可能产生不愉快的消极作用。

七、帕特和劳勒的综合激励模式

1968 年美国管理学家帕特和劳勒在他们合著的《管理态度与工作绩效》一书中，在期望理论的基础上提出了一个综合的激励模型，如图所示。

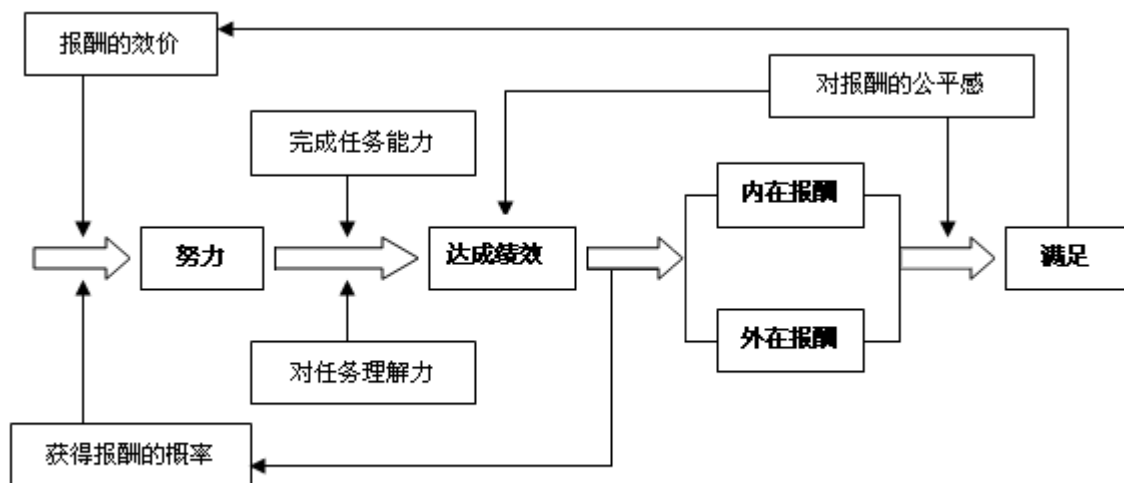


图10-10 波特和劳勒的激励模型

该激励模型主要包括四个变量：努力、绩效、报酬和满足。说明了以下几个问题：

1. 努力。努力一方面取决于个人对报酬价值的主观评价（效价），另一方面还取决于个人对可能获得报酬的期望概率。

2. 绩效。工作的实际绩效取决于能力的大小、努力程度以及对所需完成任务理解的深度。

3. 报酬。分为内在报酬和外在报酬两种。奖励要以绩效为前提，不是先有奖励后有绩效，而是必须先完成组织任务才能导致精神的、物质的奖励。报酬又同个人对报酬的公平感结合在一起，影响着个人的满足，其中公平感又受个人对工作绩效的自我评价影响。

4. 满足。是个人的一种内在的认知状态，表明个人在实现了预期的目标和报酬之后所得到的满意感觉。

5. 满意将导致进一步的努力。一个人最后得到的满意程度又将影响到以后的价值判断。当个人从实现目标和报酬中得到了满足时，就会使他对此项目标所得报酬的评价提高，进而提升此项目标对个人的激励，使他更加努力。

该模型综合了个体的外部刺激、内部条件、行为表现和行为后果的相互作用等各种因素，把整个激励过程——从激励的激起、绩效的达成、报酬的获得一直到满足的实现，表述得比较完备，将前述的期望理论和公平理论有机结合起来，形成了系统化，导出了更完备的激励模式，较好地说明了整个激励过程。

第三节 激励机制

一、激励的原则

（一）以需要为基础的原则

管理者应善于发现员工行为与其需求满足程度的密切关系，从员工需求出发，了解、分析、引导和满足员工需求，善于从满足需要出发调动人的积极性，并针对不同需要采用不同的激励方法。

（二）个人需要与组织目标结合的原则

管理者应善于培育和描述组织愿景，积极参与员工的职业生涯设计，为员工确定合理的工作目标，并创造条件，使员工增强实现目标的信心，并且要把组织进步和发展与员工利益改善有效结合起来。

（三）内在激励与外在激励相结合的原则

管理者既要重视外在激励手段，更要注重内在激励的力量，赋予员工以挑战性的工作、创造发明的机

会，个人不断进步和成功的感受等，就能鼓舞人们在工作上投入时间和精力，在事业上不断进取。

（四）物质激励与精神激励相结合的原则

要调动人的积极性，必须将物质激励同精神激励结合起来。物质激励应作为基础，它满足员工生存的需要；精神激励应作为根本。要使人们对组织发展建立信心，对事业充满追求，对个人进步与发展充满自信，从而激发人们对工作的热爱，以促使工作效率的提高。

（五）奖励与惩罚相结合的原则

管理者应善于运用以奖励为主、惩罚为辅的激励手段，奖优罚劣，扶正祛邪，使组织内部能够形成一个人人积极向上的工作环境。

（六）公平、公开、公正的原则

管理者应将公平作为重要的激励手段，要做到公正无私的对待企业的每一个成员。激励应做到原则和标准公正，政策和过程公开，机会和结果公平。

（七）随机制宜，创造激励条件的原则

主管人员的责任在于创造和维持一种有利于调动积极性的工作环境，创造这种有利于激励的环境则要做到：学会判断产生问题的原因；懂得激励过程；扩大管理者的责任范围；奖励制定要明确；言行一致；避免消极因素。

二、激励系统与激励方法

从系统的观点看，激励系统应包含通过五个子系统。如图所示。

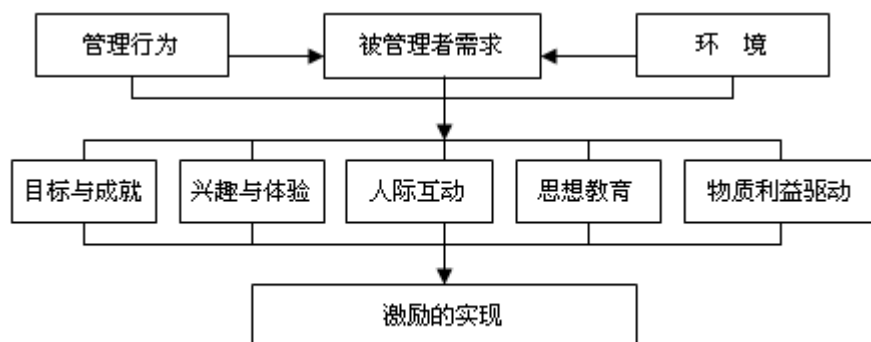


图10-11 激励的实施系统模式

（一）目标与成就激励系统

1. 目标激励。这是指以目标为诱因，通过设置先进合理的目标，激发动机，调动积极性的方式。
2. 参与激励。即以让下级参与管理为诱因，调动下级的积极性和创造性。
3. 竞赛（竞争）激励。如招聘、用人、晋升、考评、奖酬，以及各种技能的劳动竞赛等，以有效地动员员工的积极性。

（二）工作兴趣与体验激励系统

1. 工作适应性。即工作的性质和特点与从事工作的员工的条件与特长相吻合，能充分发挥其优势，引起其工作兴趣，从而使员工感到满意于工作。
2. 工作的意义与工作的挑战性。向员工说明工作的意义，并增加工作的挑战性，从而使员工更加重视和热衷于自己的工作，达到激励的目的。
3. 工作的完整性。使每个员工都能承担一份较为完整的工作，为他们创造获得完整工作成果的条件与机会。
4. 工作的自主性。通过目标管理等方式，明确目标与任务，提出规范与标准，大胆授权，放手使用，让下级进行独立运作，自我控制。
5. 工作扩大化。即如何通过工作调控，克服单调乏味和简单重复，千方百计地增加工作的丰富性、趣味性，以吸引员工。
6. 工作丰富化。指让员工参与一些具有较高技术或管理含量的工作，即提高其工作的层次，从而使职工获得一种成就感，使其尊重的需要得到满足。
7. 及时获得工作成果反馈。应注意及时测量并评定、公布员工的工作成果。

（三）人际关系与互动激励系统

1. 感情激励。即以感情作为激励的诱因，调动企业员工的积极性。
2. 尊重激励。应利用各种机会信任、鼓励、支持下级，努力满足其尊重的需要。
3. 榜样激励。管理者应注意用先进典型来激发下级的积极性。

4. 形象激励。充分利用视觉形象的作用，激发职工的荣誉感、光荣感、成就感、自豪感。

（四）思想教育激励系统

1. 政治教育。要有意识地用先进的思想与观念对员工进行灌输，全面提高企业成员的思想政治素质。
2. 思想工作。要注意各种谈心、沟通、说服等形式的运用。
3. 表扬与批评。要讲究表扬与批评的艺术。

（五）物质利益激励系统

1. 奖酬包括工资、奖金、各种形式的津贴及实物奖励等。
2. 关心照顾。对下级在生活上给予关心照顾，是激励的有效形式。
3. 处罚。在经济上对员工进行处罚，是一种管理上的负强化，属于一种特殊形式的激励。

沟通原理与方法

第一节 组织的管理沟通

一、沟通与沟通过程

美国著名未来学家奈斯比特曾指出：“未来竞争是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其外部组织的有效沟通上。”

沟通是管理的神经系统。沟通渗透于各个管理职能中，不懂得沟通就无法管理。

（一）什么是沟通

沟通即信息交流，是指将某一信息传递给客体或对象，以期取得客体或对象做出相应反应的过程。组织的管理沟通，是为了达到既定目标，用一定的符号，在人与人之间传递思想和交流情报、信息的过程。

管理沟通主要是指人与人之间的沟通。其形式包括：人与人之间的交流、组织内群体之间的沟通、组织与组织之间的沟通。

人与人之间沟通的特点：

- (1) 沟通主要是通过语言交流（口头、书面），但也有姿态、手势等交流。
- (2) 沟通不限于信息沟通，还包括思想、感情、观点的沟通。
- (3) 人与人之间的沟通常常受到复杂的心理过程的影响而易造成信息失真。

（二）沟通过程

信息沟通必须具备四个要素：发送者、接收者、所传递的内容、沟通渠道。信息沟通的过程包括七个环节：思想、编码、信息传递、接收、译码、理解、反馈。

沟通是一个复杂的过程，沟通过程的模型可以用图反映出来。

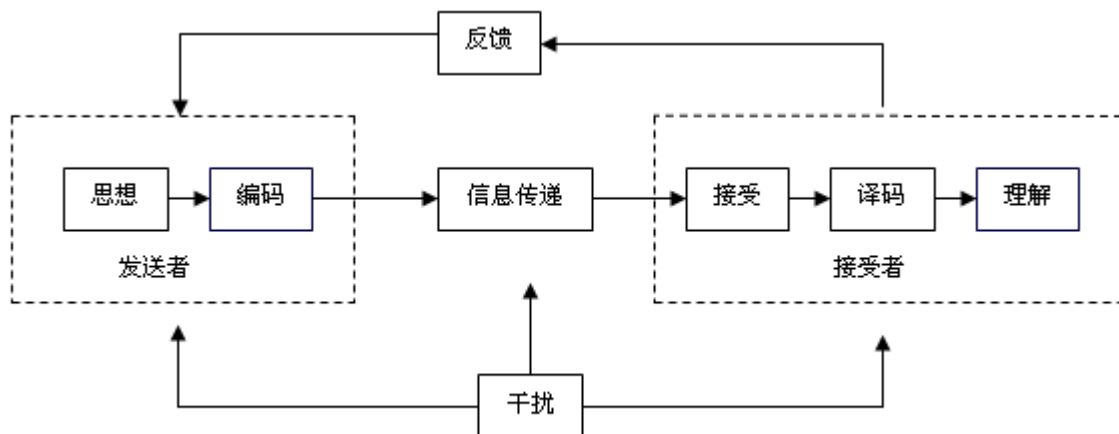


图11-1

沟通的过程可以分解成以下步骤：

1. 信息的发出

从发送者的角度看，信息的发送包括思想、编码两个步骤。思想是指要传递的内容。要传递的内容需纳入一定的形式之中才能予以传送，此即为编码。

2. 信息的传递

由于选择编码的方式不同，传递的方式也不同。

3. 信息的接收

信息的收受实际上包括了接收、解码和理解三个小的步骤。收受信息的人必须处于接收准备状态；将

收到的信息符号理解、恢复为思想；然后用自己的思维方式去理解这一思想。

4. 信息的反馈

为了核实、检查沟通是否达到预期的效果，信息沟通过程往往还需要有反馈的环节。

二、管理沟通的类型

（一）按沟通渠道划分：正式沟通与非正式沟通

正式沟通就是通过组织明文规定的渠道进行信息传递和交流。

非正式沟通是在正式沟通渠道之外进行的信息传递或交流。

（二）按沟通信息的流向划分：纵向沟通和横向沟通

1. 纵向沟通。上行沟通、下行沟通都属于组织中的纵向沟通。

上行沟通是沟通信息从组织的底层向较高管理层流动的过程。下行沟通是组织中的上层领导按指导系统从上而下的情报沟通。

2. 横向沟通。横向沟通即平行沟通。是指组织中各平行部门或人员之间的信息交流，包括一个部门的人员与其它部门的上级、下级或同级人员之间的直接沟通。

（三）按沟通的反馈划分：单向沟通和双向沟通

从发送者与接收者的地位是否变换的角度来看，两者之间的地位不变是单向沟通，两者之间的地位不断变换是双向沟通。

（四）按沟通的方法划为：口头沟通、书面沟通、非言语沟通、电子媒介沟通

1. 口头沟通是指人们之间通过言谈进行的沟通。

2. 书面沟通是用图、文的表现形式进行的沟通。

3. 非言语沟通是指用非语言的某些方法，如表情、动作、语调、情绪等进行的沟通。

4. 电子媒介沟通是指通过电子媒介，如传真、电视、计算机网络、电子邮件等进行的沟通。

表11-1

四种沟通方式的比较

沟通方式	举例	优点	缺点
口头沟通	交谈、讲座、讨论会、电话	快速传递、快速反馈、信息量很大	传递中经过层次越多,信息失真越严重,核实越困难
书面沟通	报告、备忘录、信件、文件、内部期刊、布告	持久、有形,可以核实	效率低,缺乏反馈
非言语沟通	身体动作、语调、空间、距离	信息意义十分明确,内涵丰富,含义隐含灵活	传递距离有限,界限模糊,只能意会,不能言传
电子媒介沟通	传真、闭路电视、计算机网络、电子邮件	快速传递,信息容量大,一份信息可同时传递给多人,廉价	单向传递,电子邮件可以交流,但看不到表情

(五) 按沟通范围和环境划分: 组织内部管理沟通与组织外部管理沟通

1. 组织内部管理沟通是指发生在组织内的沟通, 包括组织内的人际沟通、组织内的团体沟通、团体与个人的复杂沟通等。
2. 组织外部管理沟通是指组织与外部环境互动的过程, 也是信息互换和沟通的过程。组织与供应商、合作企业、顾客、政府的沟通。

三、沟通障碍

例:

公司质管部经理老吕在质量管理的总体目标、步骤、措施等方面与公司主要领导人有不同看法。老吕认为, 质量管理的重要性在公司上下并未得到充分重视; 公司领导则认为, 他们是十分重视产品质量问题的, 只是老吕的质量控制方案成本太高且效果不好。最近一段时间, 这种矛盾呈现激化现象。一天上午, 老吕接到公司周副总的电话, 通知他去北京参加一个为期 10 天的管理培训班, 而老吕则认为自己主持的质改推进计划正在紧要关头, 一时脱不开身, 公司领导应该是知道这个情况的, 他们做出这样的安排显然是不支持甚至是阻挠自己的工作。因此, 老吕不仅拒绝了领导的安排, 还发了一通脾气; 而公司周副总也十分恼火, 认为老吕太刚愎自用, 双方不欢而散。你认为这里出现的沟通失败的原因是什么?

(一) 组织结构因素形成的管理沟通障碍

1. 角色、地位的障碍。组织成员间因角色、地位不同而造成的沟通障碍。

2. 信息传递链在信息沟通中就非常容易出现放大和缩小效应，导致信息失真。
3. 团体规模较大时，人与人之间的沟通也相应变得难。
4. 空间约束，主管与下级之间的空间距离对沟通的制约。

（二）人的因素形成的管理沟通障碍

1. 沟通主体知觉引发沟通障碍，沟通双方的文化背景差异，如价值观、信仰、知识、行为准则等，可能形成沟通障碍。

2. 人的心理引发沟通障碍，是指个性特征和个性倾向所造成的沟通困难。
3. 不同人格特征的员工会有不同的工作风格和偏爱方式，会形成管理沟通的障碍。
4. 情绪因素，不同的情绪感受会使个体对同一信息的解释完全不同。
5. 人际因素对管理沟通的影响。

（三）沟通环境形成的管理沟通障碍

1. 时间压力的障碍。
2. 信息过多的障碍。
3. 沟通总是在一定背景下进行的，受到组织文化类型的影响。
4. “领导者作风”也是影响组织沟通的重要因素。

（四）沟通手段中的障碍因素

1. 语言文化障碍。
2. 非语言信息冲突。
3. 媒介障碍。
4. 信息技术对管理沟通的影响。

四、有效沟通的要求

能做到下列几项要求，将会有助于改进我们的沟通联络工作并提高效率。

（一）传递及时迅速

及时沟通是指沟通双方要在尽可能短的时间里进行沟通，并使信息发生效用。为此要做到：一是传送及时，在信息传递过程中，尽量减少中间环节；二是反馈及时，接收者接收到信息后，应及时反馈；三是利用及时，信息具有较强的时效性，因而要求双方及时利用信息，避免信息过期无效。

（二）力求表达清楚

任何人发送信息，都应该遵循明确的原则，使接受者容易理解，而力求避免措词不当、文字松散、思想表达不严密、中心思想不清楚、千篇一律或用难懂的方言土语，以及不能理解或造成错觉的比喻、手势等等。

（三）传递力求准确

按照不失真的信息采取行动，能取得预期效果。失真的信息，往往会对接收者产生误导。

（四）避免过早的评价

管理者常常不能耐心等待下属将翔实的信息呈交完毕，而中途打断或取而代之。一些管理学者在论述沟通障碍时指出，信息沟通的障碍与其说是在交往中采取固执不变的立场，还不如说是过早地对信息沟通进行评价。这种评价会使信息沟通停顿，会使信息传递人员产生手足无措的感觉。应当以不带任何条条框框，不带成见的态度听取信息传递人员的意见。这样才能完全地传递和接收全面的信息。

（五）消除下级人员的顾虑

有经验的管理者认识到，要做好情报工作必须依靠下级。而下级经常发生对情报选择不当，对事实叙述不全面，甚至报喜不报忧或全面遗漏的情况。其原因或者是他们真的认为某些情报不太重要，不足以向上级汇报——这是个判断的问题，更多的情况则是他们害怕向上级说出真情的后果，因而有意把上级领导引向错误的方向。

（六）管理者必须积极进行沟通联络

管理者必须积极地给予沟通，应用各种渠道，保持它们的畅通无阻。

（七）善于发挥非正式组织作用

信息沟通确实按正式渠道由上而下或由下而上地在各个管理层次中流动，但要及时地处理所有信息并能使人理解，仅此渠道是不够的，也不一定是完全可靠的。因为非正式组织存在于正式机构之外，因此，管理者利用它来发送或接收信息，以此来补充正式组织提供的信息，做好组织的协调工作，是有一定积极意义的。只有当管理者使用非正式组织来补充正式组织的情报沟通渠道时，才会产生最佳的沟通效果。

五、改善组织沟通的途径

（一）重视沟通者自身沟通技能的提高

提高沟通者自身的沟通技能是改善组织沟通的根本途径。因为沟通者自身就是组织沟通的行为主体，他们的文化知识水平、知识专业背景、语言表达能力和组织角色认识等因素直接影响沟通的进行。

1. 要做好沟通前的准备工作，沟通内容要明确

有效的沟通要有清晰的沟通主线，明确的沟通主题，做到心中有数。

2. 调整沟通心态

管理者应该清楚自己在沟通过程中为实现沟通目标所扮演的主导角色与职能。在沟通过程中运用换位思考，重视组织成员之间的心灵沟通。

3. 沟通要有多变性

要取得良好的管理沟通效果，必须深入了解沟通对象。沟通对象由于心理需求、性格、气质、管理风格等的不同可以分为各种不同的类型。针对不同类型的人，在沟通过程中应采用不同的策略。

4. 学会倾听

一名善于沟通的组织者必定是一位善于倾听者。要学会积极倾听，做忠实的听众。

沟通过程中三种不同的倾听方式：被动倾听，是指在接受信息的过程中，没有提供任何的反馈；承认式倾听，是指信息接收者点点头，或保持眼神接触，或发出一定的信号“我知道了”、“嗯”等；主动倾听是指接收者在听的同时积极地向谈话者提供反馈，或以自己的语言来重述谈话的内容。

倾听过程中存在的障碍：选择性注意；想说多于想听；心不在焉；想“不”多于“是”；缺乏反馈。

有效的积极倾听技能：使用目光接触；展现赞许性的点头和恰当的面部表情；避免分心的举动或手势；适当的提问；复述；避免中间打断说话者；不要多说。

5. 注重非言语信息

非言语信息包括沟通者的面部表情、语音语调、目光手势等身体语言和副语言信息。非言语信息往往比言语信息更能打动人。因此，如果你是组织沟通的信息发送者，你必须确保你发出的非语言信息强化语言的作用。如果你是组织沟通的信息接收者，你同样要密切注视对方的非语言提示，从而全面理解对方的思想、情感。

6. 直接、清楚的语言表达

使用一些易于理解并且尽可能清楚的语句有利于有效沟通。专业术语或“行语”只有在双方都理解的基础之上才能使用，应尽量避免冗长的、专业的语句。同时也要避免冗长乏味的语言表达，避免不必要的重复，传递的信息中只包括相关的有用信息。

五、改善组织沟通的途径

（二）健全组织的沟通渠道

1. 应根据沟通的要求，善于采用不同的沟通方式

组织的管理沟通是一个复杂的系统，各类沟通方式分别发挥着不同的作用，要善于根据不同条件选择沟通方式。

2. 健全组织的沟通网络，提高沟通效率

组织中不同的沟通网络对于组织活动的效率有不同影响。要善于根据信息沟通的不同要求选择沟通网络。常见的有五种不同的沟通网络，如图所示。

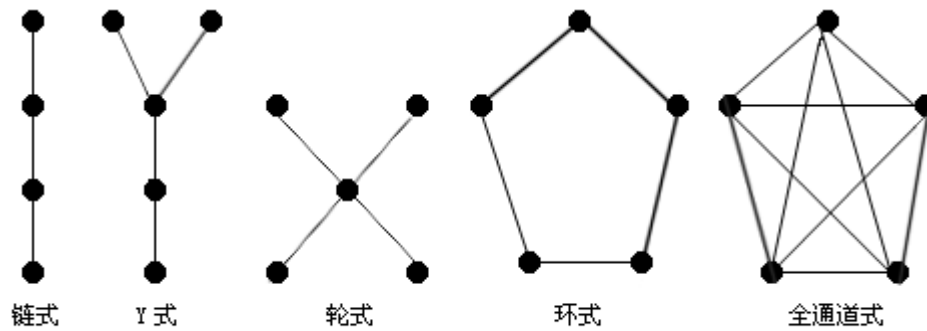


图11-2 五种不同的沟通网络示意图

(1) 链式，是信息在沟通成员间进行单线、顺序传递，形如链条状的沟通网络形态。

(2) Y 式，是轮式与链式相结合的纵向沟通网络。

(3) 轮式，信息是经由中心人物而向周围多线传递的。此网络中只有领导人物是各种信息的汇集点与传递点，其他成员之间没有相互的交流关系，所有信息都是通过他们共同的领导人进行交流的。

(4) 环式，网络可以看作是将链式形态下两头沟通环节相连接而形成的一种封闭式结构，它表示组织所有成员间都不分彼此地依次联络和传递信息。环式网络中的每个人都可同时与两侧的人沟通信息。

(5) 全通道式，是一个全方位开放式的沟通网络系统，所有成员之间都能进行相互的不受限制的信息沟通与联系。

表11-2

	链式	Y 式	轮式	环式	全通道式
速度	中	中	快	慢	快
准确性	高	高	高	低	中
士气	中	中	低	高	高
领导明确性	中等	高	高	中等	低
成员满意度	中等	低	低	中等	高

3. 沟通过程中要注意减少沟通的层级

因为信息传递者参与的越多，信息失真性越大。因此，管理者在与员工进行沟通的时候应当尽量减少沟通的层级。越是高层的管理者越要注意与员工直接沟通。

4. 注重组织沟通反馈机制的建立

没有反馈的沟通不是一个完整的沟通，完整的沟通必然具备完善的反馈机制。否则，沟通的效果会大大降低。信息发送者在传递信息后应该通过提问以及鼓励接收者积极反馈来取得反馈信息。

（三）改善组织沟通环境

不难理解，组织沟通总是在一定环境下进行的，沟通的环境是影响组织沟通的一个重要因素。

1. 要有民主氛围和科学的领导者作风

管理者应致力于营造一种民主的组织氛围，组织领导者也应适当改善自己的领导风格和水平。善于和组织成员进行私人性的沟通，准确、全面地了解组织成员的思想感情，为组织的管理沟通打下良好的基础。

2. 塑造利于沟通的组织文化

任何组织的沟通总是在一定背景下进行的，受到组织文化类型的影响。组织的精神文化直接决定着员工的行为特征、沟通方式、沟通风格，而组织的物质文化则决定着沟通技术状况、沟通媒介和沟通渠道。

3. 组织的沟通环境还包括语言和地理环境的因素

不同的语言环境下，语意不同，注意表达时的准确性。在同一个组织中，不同的员工往往有不同的年龄、教育和文化背景，这就可能使他们对相同的话产生不同理解，因此管理者应该选择员工易于理解的词汇，使信息更加清楚明确。

组织沟通者应根据具体的沟通需求来选择恰当的沟通场所，以增强信息的传递和执行效果。

组织沟通既是一门涉及心理学、管理学和行为科学的多学科的边缘科学，同时又是一门工作和生活的艺术。它建立于社会人际沟通基础之上，却又并非人际沟通的简单叠加。所以，有效改善组织沟通不仅需要科学理论的指导，更多的则是靠组织管理者和成员在日常工作和生活中不断的探索和实践。这样，组织的沟通必定会得以改善，沟通艺术的真谛也必将会得以领会。

第二节 冲突与冲突管理

一、组织中的冲突

冲突对于任何组织都是难免的，特别是随着组织所面临的内、外部环境越来越复杂，冲突现象越来越突出。一项调查表明：组织中的管理人员处理冲突问题的时间大约占他们工作时间的 20%。管理冲突的能力可以说是成功管理者的基本素质。

按照冲突发生的层次来划分，可以分为四个层次：个人内心的冲突，人际关系冲突，团体间的冲突和组织层次的冲突。

1. 个人内心的冲突。通常涉及到一些目标、认知或情感的冲突。它一般发生于个人面临多种难以做出的选择的时候，此时会表现得犹豫不决、茫然不知所措。
2. 人际关系冲突。是指两个或两个以上的个人感觉到他们的态度、行为或目标的对立所发生的冲突。
3. 团体间的冲突。这是组织内团体之间由于各种原因而发生的对立情形，它可能是同一团体内部成员间的冲突，导致成员分化成两个或更多个小团体，从而把团体内的冲突转化为团体间的冲突；也可能是分别处于两个团体内的成员间的个人冲突逐渐升级而成。
4. 组织层次的冲突。组织在与其生存环境中的其他一些组织发生关系时，经常会由于目标、利益的不一致而发生各种各样的冲突。如企业与它的竞争对手之间会发生冲突，

二、正确认识冲突

冲突指的是由于某种抵触或对立状况而感知到的不一致的差异。

长期以来，对于组织的冲突有着三种不同的观点。

第一，传统观点：认为冲突是有害的，应该避免冲突。管理者有责任在组织中清除冲突。从 19 世纪末至 20 世纪 40 年代中期，这一观点一直统治着管理学的文献。

第二，人际关系观点：认为应该接纳冲突。即认为冲突是任何组织无可避免的产物，但它并不一定会导致不幸，而是可能成为有利于组织工作的积极动力。自 20 世纪 40 年代末至 70 年代中期，人际关系的观点在冲突理论中占据统治地位

第三，相互作用观点：认为应该鼓励冲突。也是最为新型的观点，认为冲突不仅可以成为组织中的积极动力，而且其中一些冲突对于组织有效运作是绝对必要的。这一理论观点认为，融洽、和平、安宁、合作的组织容易对变革和革新的需要表现为静止、冷漠和迟钝。因此，鼓励管理者维持一种冲突的最低水平，这能够使组织单位保持旺盛的生命力，善于自我批评和不断创新。

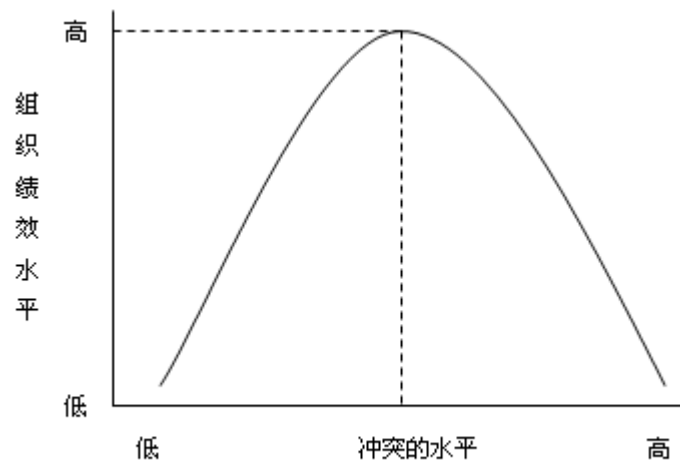


图11-3

表11-3

情境	冲突水平	冲突类型	组织的内部特征	组织绩效水平
A	低或无	功能失调	冷漠、迟钝、对变化反应慢、缺乏新观念	低
B	最佳	功能正常	生命力强、自我批评、不断革新	高
C	高	功能失调	分列、混乱无秩序、不合作	低

三、冲突管理策略

（一）如何避免冲突

1. 减少相互依赖性，削弱冲突形成的客观基础

相互依赖性指的是两个主体之间（两个人、两个部门）的一种相互作用，其中一方的活动依赖于另一方。

按照双方相互依赖的程度，组织中的依赖关系分为三种形式：

- (1) 间接依赖，是指双方之间没有直接关系，而是通过第三者的作用才发生的依赖关系。
- (2) 单向依赖，是指某一方单方面地依赖于另一方，或者是其中一方的产出是另一方的投入。
- (3) 双向依赖，是指双方之间存在着一种逻辑循环的关系，即双方的产出互为对方的投入。

相互依赖性是指专业化和分工的结果。但也正是这种相互依赖性，使冲突的发生成为可能。因此，防止冲突，可从减少相互依赖性的角度入手。

2. 减少彼此间的差异性，消除冲突形成的直接原因

冲突产生的直接原因可以归为冲突双方彼此之间的差异性。具有一定的相互依赖关系的双方，差异性大，必然伴随着一定的意见分歧，导致冲突的发生。

组织中主要存在以下几种差异性：

- (1) 信息差异，是指双方所获得的信息、了解的事实之间的差异。
- (2) 认识的差异，由于背景的不同、部门的文化不同、地位的不同使双方看问题的角度不同，会出现认识上的差异。
- (3) 目标要求的差异。相互依赖的双方各自的目标有时不一致，存在一定的差异。
- (4) 角色差异。个人的角色差异也会引起冲突。

具有相互依赖关系的个体，在上述差异存在并达到一定程度时，必然会导致组织冲突。因此如何消除冲突，从消除相互依赖关系的个体差异性上是一个主要的方向。

3. 健全组织的内在机制，减缓冲突形成的推动力

组织机制的不完善是冲突形成的推动力。

- (1) 组织结构。组织结构是产生冲突的一个重要根源。有效的结构形式，协调的工作流程，使组织内部能够进行充分的信息沟通，那么冲突自然就少。
- (2) 管辖权的模糊。各个部门的管理权限及义务界定不清，冲突就会发生。
- (3) 直线与参谋之间的关系。组织中的专业人员愈来愈多，这些参谋人员与直线人员之间、参谋部

门与直线部门之间经常会发生冲突。

(4) 资源的稀缺性。当两个或两个以上的主体同时依赖于组织的稀缺资源时，双方之间极有可能因为如何分配资源而发生一些冲突。

(5) 内部奖励制度不当。当奖励制度不完善、不公平，在客观上容易导致冲突的产生。

(6) 作为激励手段的竞争机制的合理性。群体之间的竞争常常导致群体间冲突的增加。

(7) 外部环境发生变化。随着环境的不确定性和复杂性的增加，以及竞争的日趋激烈，组织以及其中的各个部门的压力也越来越大，必然在组织中产生一定的冲突。

因此如何消除冲突，健全组织机制是一个主要的方向。

三、冲突管理策略

(二) 如何解决冲突

为了有效地解决组织中的人际关系冲突，美国的行为科学家托马斯提出了一种两维模式。托马斯认为发生冲突以后，参与者有两种可能的策略可供选择：关心自己和关心他人。其中，“关心自己”表示在追求个人利益过程中的武断程度：“关心他人”表示在追求个人利益过程中与他人合作的程度。于是，就出现了五种不同的冲突处理的基本策略。

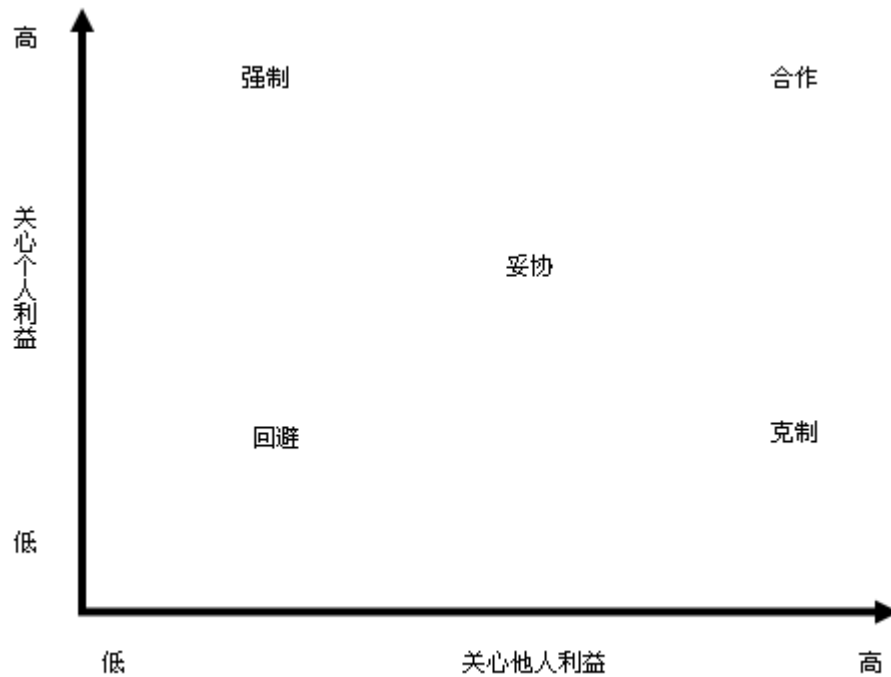


图 11-4

1. 回避策略

回避策略是指既不合作又不武断的策略，即从冲突中退出或者抑制冲突的策略。这时，人们将自己置身于冲突之外，忽视了双方之间的差异，或保持中立态度。这种方法反应出当事人的态度是任冲突自然发展，对自己的利益和他人的利益均无兴趣。

2. 强制策略

强制策略是指高度武断且不合作的策略，即以牺牲对方为代价而满足自己需要的策略。它代表了一种“赢——输”的结果，即为了自己的利益牺牲他人的利益。

3. 克制策略

克制策略代表着一种高度合作而武断程度较低的策略。把别人的需要和考虑放在高于自己的位置上，从而维持和谐关系，可以说这是无私的策略，因为当事人是牺牲自己的利益而满足他人的要求。

4. 合作策略

合作策略是在高度的合作精神和武断的情况下采取的策略。合作是一种双赢的解决方式，此时冲突双方都满足了自己的利益。

5. 妥协策略

在妥协策略中，合作性和武断程度均处于中间状态，它建立在“有予必有取”的基础之上，这种策略要求每一方都做出一定的让步才能形成。

当冲突过于激烈时，管理者采取什么手段或技术来减弱冲突呢？可以从五种冲突解决方法中进行选择。